



DIT BETEKENT ONZE VISIE OP LEIDERSCHAP



Samen groeien van goed naar goud vraagt om leiderschap. Niet alleen van leidinggevendenden maar van ons allemaal. Persoonlijk leiderschap betekent voor jou als medewerker het nemen van verantwoordelijkheid, keuzes durven maken en vanuit jouw kracht bijdragen aan het geheel. Als leidinggevende geef je richting aan je team en houd je de koers van de organisatie scherp in het oog. Je moedigt daarbij je team aan om mee te bewegen en zorgt voor onderlinge openheid, moed en verbondenheid.

Daarvoor heeft de concerndirectie de **Westlandse Visie op Leiderschap** ontwikkeld en vastgesteld. De formulering geeft richting aan leiderschap binnen onze organisatie. En is daarmee een kompas dat leidinggevendenden ondersteunt en richting geeft in het dagelijks werk. Het is een visie die we samen hebben ontwikkeld en gebouwd op onze kernwaarden: Vakmanschap, Verbonden en Durf. Waarden die ons verbinden en die we elke dag samen steeds meer in de praktijk brengen.

Onze visie beschrijft wat leiderschap voor ons betekent en hoe we het samen vormgeven.

Het draagt bij aan meer samenhang in (het leiderschap van) onze ambtelijke Westlandse organisatie:



Waar in we duidelijk hebben welke richting onze organisatie op gaat.



Waar een veilige omgeving is en waar uitspreken, bespreken, afspreken en aanspreken normaal zijn.



Waar in medewerkers zich gesteund voelen om fouten te mogen maken en zich te ontwikkelen. Uiteindelijk is dat gunstig voor de Westlandse samenleving.

We hebben het uitgewerkt in vijf thema's. Relatie, Richting, Ruimte, Resultaten en Rekenschap. Ze geven stuk voor stuk betekenis aan de balans tussen mens- en resultaatgericht leidinggeven, en ruimte geven en verantwoordelijkheid nemen. De inhoudelijke beschrijvingen van de vijf thema's geven leidinggevendenden houvast in wat henzelf te doen staat. Dagelijks en in de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden. Voor jou als medewerker betekent de uitleg van de visie dat zowel jouw leidinggevende als jijzelf rekenschap neemt over je verantwoordelijkheid in het geheel.



VAKMANSCHAP



VERBONDEN



DURF

VISIE OP LEIDERSCHAP

INLEIDING

Dit document is een gezamenlijk ontwikkelde visie op leiderschap binnen de gemeente Westland, en dient als richtpunt voor leiding geven in onze organisatie. Deze visie, gecombineerd met de kernwaarden Durf, Vakmanschap en Verbonden, draagt bij aan meer samenhang in (het leiderschap van) de ambtelijke organisatie; waarin men duidelijk heeft welke richting de organisatie op gaat, waar een veilige omgeving is en waar uitspreken, bespreken, afspreken en aanspreken normaal zijn. Waarin medewerkers zich gesteund voelen om fouten te maken en zich te ontwikkelen, uiteindelijk ten behoeve van de Westlandse samenleving. De visie biedt zowel houvast voor de korte als de lange termijn.

In deze visie staan de '5 R'en' centraal. Hiermee beschrijven we de balans tussen mens- en resultaatgericht leidinggeven, en ruimte geven en verantwoordelijkheid nemen. In de beschrijving van de 5 R'en staan competenties beschreven die leidinggevendenden richting geven in wat ze te doen staat en waar ze zich in kunnen ontwikkelen. De 5 R'en zijn als het ware een toolbox, die breed ingezet kan worden, afhankelijk van wat de situatie vraagt op het gebied van leiderschap.

RELATIE

RICHTING

RUIMTE

RESULTATEN

REKENSCHAP

Leiderschap begint bij de leider zelf, een goede relatie tussen leider en medewerker, en een duidelijke richting. Binnen die richting geven leiders de ruimte aan de professional om gezamenlijk de gewenste resultaten te behalen. Zowel de leider zelf, als de medewerker nemen rekenschap over hun verantwoordelijkheid in het geheel.



WESTLANDS LEIDERSCHAP

RELATIE

Westlands leiderschap betekent dat er een volwassen relatie tussen leider en medewerker is. Verbinding is daarbij het startpunt van een goede samenwerkingsrelatie. Zo groeit er steeds meer vertrouwen en openheid, durven medewerkers rekenschap af te leggen en spannen leider en medewerker zich steeds meer voor elkaar in. Leider én medewerker zijn beiden verantwoordelijk voor deze relatie en professionele werkomgeving. Zakelijk sturen op resultaatafspraken krijgt alleen betekenis via deze relatie.

ALS WESTLANDS LEIDER

- Span je je in om een vertrouwensrelatie op te bouwen met medewerkers. Je neemt hier bewust de tijd voor en hebt oprechte aandacht voor de ander. Een vertrouwensrelatie is de basis voor het geven van verantwoordelijkheid en ruimte voor vakmanschap aan medewerkers.
- Geef je erkenning en spreekt waardering uit. Je focust op het bekrachtigen van positief gedrag en viert samen de successen waar jullie trots op zijn.
- Zorg je voor een veilige en prettige werkomgeving. Je moedigt anderen aan om samen te werken, mét elkaar te praten en daagt uit tot een open gesprek.
- Stimuleer je ontwikkeling. Zowel bij individuen als het team. Je moedigt aan om durf, lef te laten zien en te leren, op zowel persoonlijk als taakgericht vlak.
- Ben je toegankelijk en bereikbaar voor je medewerkers. Je bent zichtbaar, je bent er proactief voor medewerkers wanneer dat nodig is en bent aanspreekbaar. Je bent zoveel mogelijk consistent en consequent in wat je doet.



WESTLANDS LEIDERSCHAP

RICHTING

Richting geven is een essentieel onderdeel van het Westlandse leiderschap. Het gaat over het bieden van een kompas voor medewerkers en het bepalen van de kaders en vrije ruimte waarbinnen medewerkers handelen (zie ook Ruimte). Hier zijn medewerkers zelf ook bij betrokken; alleen op die manier kan de medewerker eigenaarschap ontwikkelen over de gestelde resultaten.

De richting wordt bepaald door van buiten de organisatie naar binnen te kijken en open te staan voor externe ontwikkelingen. In het realiseren van de gekozen richting handelen leiders volgens de organisatiekoers en kernwaarden, in woord en gedrag.

ALS WESTLANDS LEIDER

- Geef je richting en uitleg, én inspireer je met een verbindend perspectief: Je kijkt verder dan de dag van morgen en schetst de toekomst op een inspirerende manier. Je bent, zo vaak als nodig, duidelijk over wat er gedaan moet worden om gezamenlijk de resultaten te behalen. Je helpt de mensen om je heen om écht te begrijpen hoe hun werk bijdraagt aan het totaal.
- Bevorder je de integraliteit in relatie tot de richting: Richting bepalen doe je niet alleen, maar samen met anderen. Je levert een integrale bijdrage en je bent gezamenlijk zichtbaar in de organisatie.
- Geef je de kaders van het werk aan: Je richt in, je communiceert hier open en transparant over, geeft vertrouwen om zelfstandig te handelen binnen deze kaders en spreekt aan wanneer de medewerker zich buiten de afgesproken grenzen beweegt. Je stimuleert medewerkers dit onderling ook te doen (zie ook Rekenschap). Je creëert daarmee een gerichte organisatie die haar ambities en doelen kan behalen.



RUIMTE

Westlandse leiders geven ruimte aan de professional. Ruimte geven gaat over het in de kracht zetten van medewerkers, mogelijkheden voor ze te creëren en barrières weg te nemen. Zo ontstaan de mooiste resultaten. Als leider ondersteun en coach je je medewerkers. Je daagt ze uit om de randjes op te zoeken en spoort ze professioneel aan om de ruimte ook daadwerkelijk te pakken. Ruimte geven is ook goed bespreken wie wat oppakt. Hoe die ruimte er precies uitziet en hoe die wordt benut, verschilt per functie.

ALS WESTLANDS LEIDER

- Erken je de expertise van de professional: Je bent in staat om de inhoud, binnen de gegeven kaders en ruimte, over te laten aan de professionals. Jouw rol is je medewerkers te begeleiden, ruimte te geven om het zelf op te pakken, en terwijl ze dit doen met ze te binden en verbinden.
- Je voorziet medewerkers van de middelen die nodig zijn om hun expertise in te zetten: Het is jouw taak en verantwoordelijkheid om de medewerkers te voorzien van alle middelen die zij nodig hebben om te kunnen presteren. Denk aan informatie, tijd, budget, beslissingsbevoegdheden én opleidingsmogelijkheden. Je voert het gesprek met medewerkers over wat zij nodig hebben en bespreekt wederzijdse verwachtingen. Je past situationeel maatwerk toe waar nodig.
- Je stimuleert de ander om op de voorgrond te gaan staan: je doet zelf bewust een stap terug, zodat een ander kan opstaan. Je bekrachtigt dit gedrag als het gebeurt.



WESTLANDS LEIDERSCHAP

RESULTATEN

De Westlandse leider geeft mens- én resultaatgericht leiding. De leider is integraal verantwoordelijk voor de resultaten op het niveau van de eenheid, en stuurt op deze resultaten. Het geven van duidelijke en realistische opdrachten, prioriteren en monitoren zijn daarbij essentieel. Net als het denken in kansen en stimuleren van het bedenken van creatieve oplossingen. De leider maakt heldere afspraken met medewerkers over de opdrachten en de te behalen resultaten.

De leider is een schakel in de hiërarchie in en het netwerk van de organisatie. De leider werkt zowel top-down als bottom-up. Top down door het vertalen van organisatiedoelen naar concrete resultaten voor het eigen team en medewerker; bottom-up door het benutten en uitgaan van de kennis, ervaring en expertise van professionals in het verder brengen van deze informatie in de organisatie.

ALS WESTLANDS LEIDER

- Ben je integraal verantwoordelijk voor de resultaten, doelen, werkprocessen, mensen en middelen: Je legt binnen jouw verantwoordelijkheid de horizontale en verticale verbanden, hebt zicht op de keten en context. Je werkt over de grenzen van je eigen eenheid heen. Het gaat hier over inhoudelijke resultaten, resultaten ten behoeve van het bestuurlijk-ambtelijk samenspel én je bijdrage aan de organisatieontwikkeling. Je houdt als publiek leider rekening met rechtmatigheid, integriteit en transparantie.
- Spreek je duidelijk aan: Je hebt een dialoog over hoe het gaat m.b.t. het behalen van doelen en resultaten en durft het gesprek aan te gaan, en ook te benoemen wat niet goed gaat.
- Neem je initiatief om te zoeken naar hoe het wél kan en stimuleer je medewerkers om te komen met oplossingen. Je spoort het lef van medewerkers aan om met creatieve oplossingen te komen, te denken in kansen en te zoeken naar hoe het wél kan binnen de bepaalde tijd en beschikbare middelen.



REKENSCHAP

Het proces van rekenschap lopen de leider en medewerker samen door en is cruciaal voor beiden én de organisatie om het mogelijk maken om te leren. Rekenschap gaat over het gesprek over de gedeelde verantwoordelijkheid voor resultaten en de wijze waarop deze resultaten tot stand zijn gekomen. Als dit proces goed verloopt, versterkt het de samenwerking tussen leider en medewerker. Het vraagt een volwassen samenwerkingsrelatie en een veilige omgeving, waarin men ruimte krijgt om te leren en waar de opgedane kennis en ervaring, wordt gezien als middel om te groeien als organisatie.

ALS WESTLANDS LEIDER

- Ben je verantwoordelijk voor goed opdrachtgeverschap én verantwoording: Goed opdrachtgeverschap bestaat uit het verstrekken van duidelijke en realistische opdrachten, contracteren, een goede afstemming met opdrachtnemers, prioriteren en monitoren van voortgang.
- Draag je zorg voor tijdige bijstelling en verantwoorden: Vanuit jouw rol als leider heb je een verantwoordelijkheid voor de verantwoordingslijnen in de P&C cyclus.
- Ben je aanjager van een lerende organisatie: je stimuleert structureel evalueren, bijstellen, met oplossingen komen én het vieren van successen.
- Creëer je een omgeving waarin hulp vragen normaal is en fouten gemaakt mogen worden:
Net als je medewerkers leer ook jij als leider van je fouten en van anderen van wie je het vertrouwen hebt gekregen. Je staat open voor feedback en neemt deze serieus. Je staat achter de medewerker als er iets misgaat en draagt eraan bij dat ervan geleerd wordt.

