



Visietekst

Leidinggeven bij de stad Antwerpen

1. Inleiding

Leidinggevendens zijn sleutelfiguren in onze organisatie. Zij hebben een voorbeeldfunctie, zorgen voor de vertaling van doelstellingen naar concrete takenpakketten, zij worden aangesproken om noodzakelijke veranderprocessen in de organisatie door te voeren, ... Omwille van deze cruciale functie is er nood aan een duidelijke visie op wat we van leidinggevendens binnen onze organisatie verwachten. Deze tekst poogt de vele, vaak onuitgesproken, verwachtingen naar de leidinggevendens te expliciteren en te structureren. Uitgangspunt hierbij is dat leidinggevendens moeten kunnen werken in een cultuur van vertrouwen waarbinnen de lat voor het presteren van zowel leidinggevendens als hun medewerkers hoog wordt gelegd. De A-waarden vormen hierbij het fundament om de verwachtingen naar de leidinggevendens te concretiseren, de ambities van de stad, zoals geformuleerd in het bestuursakkoord, het richtsnoer.

Op basis van een gedragen gezamenlijke visie over leidinggeven kunnen de stadsbrede en bedrijfsspecifieke HR-medewerkers een kwaliteitsvolle ondersteuning aanbieden bij de selectie en de doorstroom naar een leidinggevende functie. Een dergelijke visie biedt ook een kader om een kwalitatief ondersteunings- en ontwikkelingsaanbod uit te werken voor de leidinggevendens binnen de organisatie. Deze visie op leidinggeven kan ook een kader bieden en een houvast betekenen voor de leidinggevendens binnen de organisatie.

2. Gestegen verwachtingen: bij de burger, bij de organisatie

De “Antwerpenaar” is vandaag mondiger dan ooit en heeft (terecht) hoge verwachtingen van een modern stadsbestuur. Een efficiënte en kwaliteitsvolle dienstverlening is slechts één van die verwachtingen. Ook een goede communicatie, betrokkenheid van burgers bij beslissingen en een gedegen motivatie van de keuzes die het stadsbestuur maakt bij het besteden van belastingsgelden werden de voorbije decennia onderdeel van het eisenpakket van de burger. Net zoals de verwachtingen van de burger evolueerden, evolueerden ook de verwachtingen naar de leidinggevendens binnen de stad. Er wordt van hen verwacht dat



ze samen met hun medewerkers organisatiedoelen bereiken. Dat ze randvoorwaarden creëren waardoor medewerkers zich kunnen ontwikkelen binnen hun functie en hun loopbaan met de nodige garanties voor een duurzame werkomgeving waar welzijn gegarandeerd is. Dat hun medewerkers gemotiveerd zijn en graag “voor de stad werken”.

3. De drie rollen die leidinggevenden dienen in te vullen.



De stad is een grote organisatie met veel verschillende opdrachten. Elke leidinggevende binnen de stad heeft 3 rollen. Naargelang de plaats van de leidinggevenden in de organisatie en hun opdracht zullen sommige rollen zwaarder wegen, zo wordt het competentieprofiel van de leidinggevende voor een bepaalde functie bepaald.

Leider:

Bij leiderschap gaat het om de lange termijn. De leider inspireert en geeft vertrouwen, daagt uit tot verandering in plaats van de status quo te handhaven. Leiders zijn bezig met het creëren van de toekomst, zij geven richting en nemen de verantwoordelijkheid voor beleidsopties op langere termijn.

Omwille van de sleutel- en voorbeeldfunctie in de organisatie wordt er veel van leidinggevenden verwacht op het vlak van kennis, vaardigheden, persoonlijke karakteristieken en persoonlijke doelstellingen.

Leidinggevenden leveren input voor de visiebepaling en werken constructief mee om de strategische doelstellingen die de organisatie zich stelt te realiseren.



Manager:

Onder management verstaan we het aansturen van een groep mensen gericht op het behalen van concrete korte termijnresultaten. Vanuit deze rol zorgt de leidinggevende voor de vertaling van de visie naar het operationele. Het team wordt gestuurd in de afgesproken richting en het is belangrijk dat de manager strikt is op het “waar naartoe”.

De leidinggevende neemt de managementtaken op zich zodat de medewerker zich op zijn/haar taak kan concentreren. Doordat de leidinggevende managementtaken oppakt (finaal knopen doorhakt, richting aangeeft, slecht functioneren aanpakt, zorgt voor voldoende inzetbare mensen om de doelstellingen te realiseren, medewerkers niet belast met alle onzekerheden maar wel voldoende informatie geeft om te kunnen werken) kunnen de medewerkers zich concentreren op hun opdracht. De manager is innovatief en creatief en stimuleert de vindingrijkheid bij zijn/haar medewerkers bij het zoeken naar oplossingen.

Coach:

In deze rol creëert de leidinggevende randvoorwaarden die de motivatie en de ontwikkeling van medewerkers bevorderen. Op deze manier draagt de leidinggevende bij aan stadsdiensten die over medewerkers beschikken die de uitdagingen van de toekomst aankunnen.

Concreet betekent dit dat leidinggevendens opkomen voor hun medewerkers zodat ze optimaal kunnen presteren. Een leidinggevende dient zich te omringen met bevlogen medewerkers, medewerkers die verantwoordelijkheid en initiatief nemen. Deze medewerkers ruimte en zuurstof geven is een belangrijke opdracht voor de leidinggevende. Een leidinggevende die zijn medewerkers kan laten scoren wanneer ze succesvol zijn maar zorgt dat de klappen worden opgevangen wanneer iemand onder zijn/haar verantwoordelijkheid een fout maakte, is een leidinggevende in wie medewerkers vertrouwen hebben. Bij zo'n leidinggevende durven medewerkers risico's te nemen en te groeien. Dit zijn leidinggevendens waar medewerkers graag voor werken. Dit is het soort leidinggevendens dat wij willen aantrekken en ontwikkelen in onze organisatie. Deze leidinggevende staat ook in voor de ontwikkeling van het team en de individuen die er deel van uitmaken. Hij/zij maakt ruimte om terug te blikken en te evalueren, aan te moedigen wat goed gaat en bij te sturen waar er verbetering mogelijk is. Het is belangrijk dat leidinggevendens ook kritisch durven kijken naar het eigen functioneren.

4. Door te werken met “leidinggevendens” realiseren we de A-waarden op organisatieniveau

De “leidinggevende” is een management-instrument. Door goede leidinggevendens aan te werven en te ontwikkelen in onze organisatie maken we de A-waarden waar op organisatieniveau:



Klantgerichtheid: De Antwerpse burger verwacht dagelijks een professionele, kwaliteitsvolle en efficiënte dienstverlening. De ervaringen van onze klanten bepalen niet enkel het beeld van de burger over onze dienstverlening maar ook over de stad als potentiële werkgever. De meeste burgers zijn immers ook potentiële medewerkers van de stad. Of de stad als een professionele, efficiënte, klantgerichte en dus aantrekkelijke organisatie wordt ervaren, is in belangrijke mate afhankelijk van de inspanningen van de leidinggevende. Door medewerkers kordaat aan te sturen met oog voor de opgeleverde resultaten en in te staan voor een efficiënte teamorganisatie draagt de leidinggevende hier toe bij.

Kostenbewustzijn: De leidinggevende dient ervoor te zorgen dat de mensen en middelen op een efficiënte manier worden ingezet zodat de doelstellingen op korte én op lange termijn gerealiseerd worden.

Samenwerken: Door de functie van “leider” in te voeren is het mogelijk om doelen sneller en effectiever en op een aangename wijze te behalen. De leidinggevende draagt bij aan de motivatie en het dynamisme van de groep door het team te faciliteren in resultaatgericht samenwerken.

Integriteit: Een leidinggevende heeft een belangrijke voorbeeldfunctie als het op integer handelen aankomt. Hij/zij faciliteert dit bovendien binnen zijn/haar team en maakt het vormen van een moreel oordeel bespreekbaar.

Diversiteit: Diversiteit op managementniveau maakt dat de Stad sterker staat om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan. Onze leidinggevendens vertegenwoordigen een gezonde mix van jongere en oudere leidinggevendens, ervaren en beginnende leidinggevendens, mannen en vrouwen, leidinggevendens van verschillende afkomst. We ambiëren een organisatiecultuur waar ook leidinggevendens een gezond evenwicht tussen werk en privé kunnen realiseren. Leidinggevendens moeten in staat zijn teams te creëren die de uitdaging aankunnen om met een grote diversiteit aan klanten(noden) om te gaan. Een respectvolle omgang met diversiteit binnen het eigen team, op vlak van talenten, kansen en achtergrond, vormt hiervoor een cruciale randvoorwaarde.

Om er als leidinggevende voor te zorgen dat de A-waarden dagelijks door je team worden gerealiseerd is het van groot belang zelf het ‘goede voorbeeld’ te geven. Leidinggevendens geven richting aan medewerkers, wat ze doen en laten is zeer zichtbaar en heeft dus een grote invloed. Het gedrag dat medewerkers zien bij hun leidinggevende zal veel meer impact hebben dan wat de leidinggevende zegt.



Vandaar dat de organisatie van leidinggevenden verwacht dat zij voorbeeldgedrag vertonen als het gaat over de A-waarden (samenwerken / diversiteit / integriteit / klantgerichtheid /kosten bewustzijn).

5 Ondersteunings- en ontwikkelingsaanbod

De organisatie heeft hoge verwachtingen van leidinggevenden. Vanuit de afdeling personeelsmanagement willen we leidinggevenden een sterk ondersteuningsaanbod aanbieden op maat.