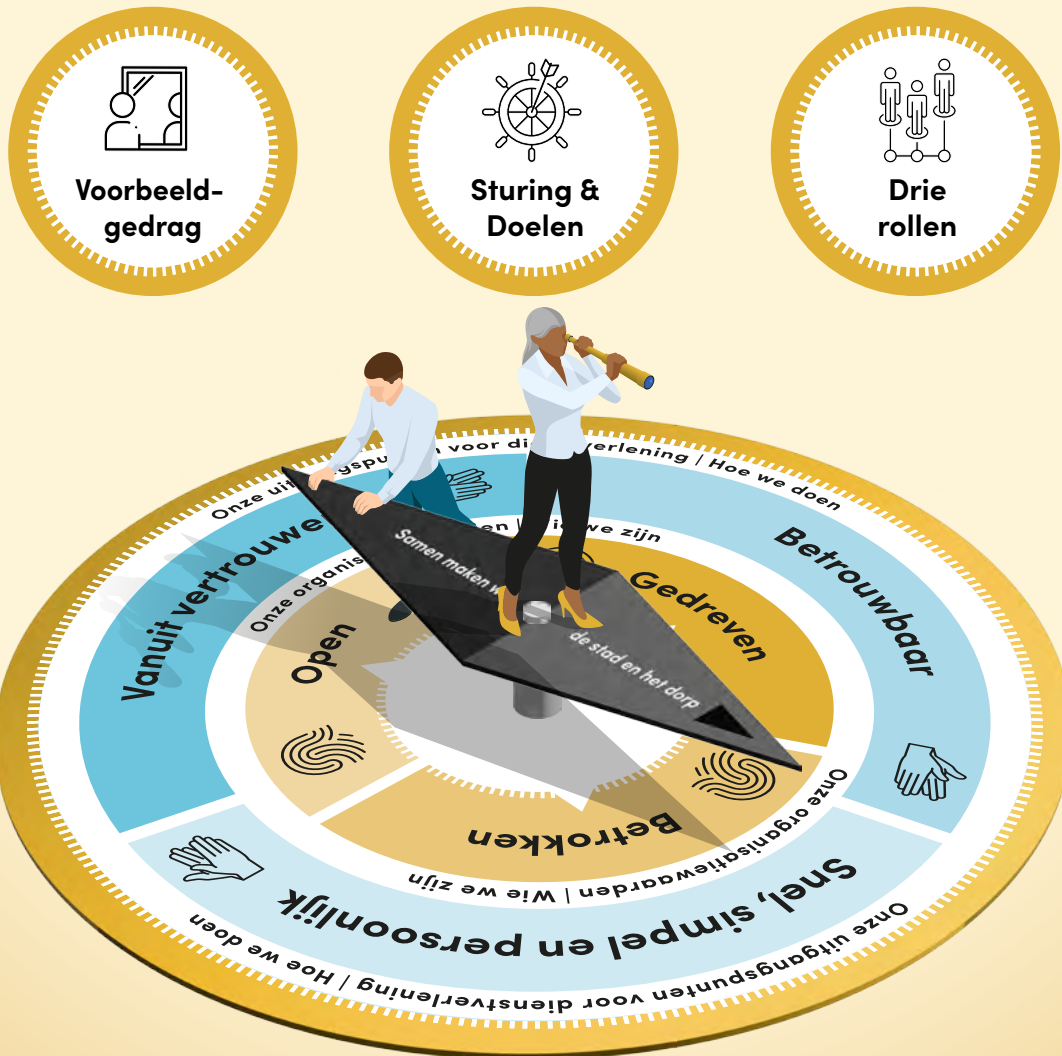


Het leiderschapsprofiel van Haarlem en Zandvoort



Samen maken we de stad en het dorp

Introductie

Samen maken we de stad en het dorp. Als leidinggevende in onze organisatie heb jij hierin een belangrijke rol. Je geeft sturing en laat het goede voorbeeld zien. Hoe dit er precies uitziet dat verschilt per functie en per situatie. Om richting te geven aan het leiderschap in onze organisatie, is er het leiderschapsprofiel. Dit profiel is ter inspiratie en bevordering van jouw ontwikkeling als leidinggevende in onze organisatie. Dit vanuit de overtuiging dat leidinggeven ook gaat over jezelf en je eigen ontwikkeling. Hoe beter jij jezelf, je eigen uitdagingen en behoeftes kent, hoe effectiever je er voor anderen kunt zijn en hun tot hun recht kunt laten komen. Het profiel geeft een stip aan de horizon, een ambitie, waar je telkens uit kunt putten om met je eigen ontwikkeling en die van het team aan de slag te gaan. Het maakt ook helder wat je van elkaar kunt verwachten en welke punten belangrijk zijn voor de ontwikkeling van leiderschap in onze organisatie.

Het leiderschapsprofiel gaat in op wat er van jou wordt verwacht als het gaat om het goede voorbeeld geven vanuit het kompas, sturing geven en het uitvoeren van je rollen als maatschappelijk partner voor de samenleving, leidinggevende voor je team en strategisch adviseur van het bestuur en van directie. Dit is een dynamisch profiel dat mee kan bewegen met maatschappelijke ontwikkelingen en wat dit vervolgens vraagt van onze leidinggevendenden. Dit profiel wordt gebruikt bij werving & selectie en bij leren & ontwikkelen.



De basis voor het profiel

Ons organisatiekompas vormt de basis voor dit leiderschapsprofiel. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de definities en rollen uit de rijksrede visie op publiek leiderschap en zijn er gesprekken gevoerd in en om de organisatie.

Ons organisatiekompas

“Wij zijn Haarlem en Zandvoort. Eén organisatie voor twee gemeenten. Onze stad met haar rijke geschiedenis en ons oude vissersdorp als badplaats voor plezier en ontspanning. We leven van het Spaarne tot de zee – dit maakt ons uniek. We vinden elkaar in de wijken en we weten: iedere wijk heeft zijn eigen karakter. Samen, met inwoners, ondernemers en partners, zetten we ons in voor Haarlem en Zandvoort. Samen voor fijn wonen, samenleven, inspirerend ondernemen en bezoeken, nu en in de toekomst. Waar iedereen zich welkom voelt en waar je kunt zijn wie je bent.” (Uit: het organisatiekompas)

In ons [organisatiekompas](#) staan de missie, visie, de organisatiewaarden en de dienstverleningsuitgangspunten van onze organisatie. Als leidinggevende vormt dit het uitgangspunt van jouw handelen. In dit profiel wordt het kompas vertaald naar concreet leiderschapsgedrag.

Visie op publiek leiderschap: definitie en rollen

Leidinggeven in de publieke sector betekent leidinggeven aan teams die aan de slag zijn met maatschappelijke opgaven, binnen een politieke context en in samenwerking met collega's en partners binnen en buiten de organisatie. Hierover is een rijksbrede visie op leiderschap geschreven. De definitie en rollen van leiderschap uit deze visie nemen wij over voor onze organisatie:

“Een sociaal proces van invloed uitoefenen op anderen om te komen tot overeenstemming over wat gedaan moet worden en hoe dat gerealiseerd kan worden, alsmede het faciliteren van individuele en collectieve inzet om deze gemeenschappelijke doelen te behalen. {...} Publieke leiders bij de {Rijks}overheid dragen bij aan maatschappelijke opgaven in een complexe context. Publiek leider is geen positie of functie; je bent publiek leider als uit je gedrag blijkt dat je leiderschap toont – en als je dat leiderschapsgedrag inzet voor het algemeen belang.”



In deze rijksbrede visie wordt onderscheid gemaakt tussen drie rollen waarin een publiek leider leiderschapsgedrag toont: maatschappelijk partner, manager en politiek adviseur. Dit toont de diversiteit van verwachtingen in onze organisatie aan. In onze organisatie noemen we deze rollen: maatschappelijk partner, leidinggevende en strategisch adviseur.

Gesprekken in de organisatie

Verder is dit profiel tot stand gekomen op basis van gesprekken met collega's uit verschillende afdelingen, de ondernemingsraad, leidinggevenden in onze organisatie, partners uit de stad en met wethouders uit stad en dorp.

Definities en scope

Tot slot is het belangrijk om 2 definities toe te lichten voor we overgaan tot het profiel. Met de term 'leidinggevenden' worden de algemeen directeur, de directieleden, de afdelingsmanagers en de teammanagers bedoeld. We kennen verschillende lagen van teams, zoals een team binnen een afdeling, een afdeling, een netwerkteam of het directieteam. Voor de leesbaarheid wordt in dit profiel 'het team' gebruikt. Dit refereert aan alle soorten teams die er in onze organisatie zijn.

Dit profiel richt zich bewust op de formeel leidinggevenden vanwege hun hiërarchische verantwoordelijkheid, hun sturende rol, hun voorbeeldfunctie en hun spilfunctie richting de maatschappij, besturen en collega's om ieder tot hun recht te laten komen. Daarbij is het tonen van leiderschap niet voorbehouden aan leidinggevenden. Iedereen kan leiderschap tonen en daarmee elementen uit dit profiel gebruiken ter inspiratie en gesprek en om een pad uit te stippelen voor eigen ontwikkeling.



Het leiderschapsprofiel

Jij als leidinggevende neemt verantwoordelijkheid om met een team een waardevolle bijdrage te leveren aan de opgaven in de stad en het dorp. In je team vertegenwoordig jij de organisatie als werkgever. Buiten de organisatie vertegenwoordig je onze organisatie als geheel. Want samen met alle collega's ben je de organisatie, ten dienste van beide besturen en gemeenteraden.

Het leiderschapsprofiel gaat in op wat er van jou wordt verwacht als het gaat om het goede voorbeeld geven vanuit het kompas, sturing geven en het uitvoeren van je rollen als maatschappelijk partner voor de samenleving, leidinggevende voor je team en strategisch adviseur van het bestuur en van directie.

Waar het zwaartepunt van dit profiel voor jou als leidinggevende ligt, is afhankelijk van de context, de maatschappelijke opdracht, het politieke belang, de samenstelling van het team en de aard van de functie. Het uitgangspunt is dat je als leidinggevende schakelt en varieert in de benoemde competenties, en deze niet allemaal tegelijk kunt inzetten.

Zichtbaar leiderschapsgedrag vanuit het kompas

Als leidinggevende laat je het goede voorbeeld zien van wie we willen zijn als organisatie, hoe we willen handelen en waar we naar toe willen werken. Dit staat beschreven in ons organisatiekompas. Als leidinggevende betekent dit:

Als leidinggevende ben je betrokken bij onze collega's, beide besturen en stad en dorp

- ✓ Je toont je betrokken bij persoonlijke kwesties.
- ✓ Je bent aanspreekbaar op gedrag en resultaat en spreekt ook anderen hier op aan.
- ✓ Je leert samen met collega's de stad, het dorp, beide gemeenteraden en besturen, de organisatie, partners en de inwoners beter kennen.



Als leidinggevende ben je **gedreven**

- ✓ Je haalt plezier uit het nemen van verantwoordelijkheid binnen onze complexe en telkens veranderende omgeving.
- ✓ Je bent actief op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, reflectie op je handelen en het ophalen en ontvangen van feedback.
- ✓ Je toont eigenaarschap en stimuleert anderen om eigenaarschap te tonen.

Als leidinggevende ben je **open**

- ✓ Je stimuleert een omgeving waarin je het gesprek voert mét elkaar, niet over elkaar.
- ✓ Je escaleert tijdig naar de juiste persoon. Daarbij heb je helder wie je waar in positie dient te brengen of zelf een stap naar voren moet zetten.
- ✓ Je gaat zorgvuldig en integer om met dilemma's.

Sturing geven en doelstellingen bereiken

Je bent besluitvaardig en pragmatisch. Op basis van je visie maak je heldere keuzes en kom je tot passende oplossingen met een transparante onderbouwing. Je geeft heldere opdrachten en spreekt concrete verwachtingen uit om de realisatie van doelstellingen te bevorderen. Je geeft sturing aan de gemaakte keuzes en oplossingen, volgt de voortgang en borgt daarmee het behalen van de doelstellingen.

Maatschappelijke ontwikkelingen en wisselende besturen vragen wendbaarheid van jou als leidinggevende en van je team in visie en aanpak. Jij leidt je team in en door deze veranderingen. Je werkt aan de opgaven van je team, afdeling, domein en van de organisatie als geheel. Je houdt, samen met je team, zicht op de verschillende opgaven en weet deze met elkaar te verbinden.

Je neemt verantwoordelijkheid voor de weging van verschillende belangen en kunt uitleggen hoe je tot deze weging bent gekomen. Hierbij beheers je de souplesse om informatie te filteren, te bepalen wat op welke plek en op welke wijze besproken dient te worden, wie je waar in positie brengt en heb je lef om knopen door te hakken. Je hebt en houdt overzicht. Je werkt samen met collega leidinggevend en zoekt naar inhoudelijke samenhang. Dit doe je voor de uitdagingen van nu en morgen.



Je hebt als leidinggevende niet altijd zelf hét antwoord. Je komt tot oplossingen door de juiste teamleden, collega's en partners samen te brengen en hun expertise te benutten. Als leidinggevende balanceer je tussen de rol van bepaler en iemand die richting geeft aan leiderschap als gedeeld proces. Het juiste evenwicht daartussen vind je op basis van kennis, ervaring, vaardigheden en persoonlijkheid. Dat is wat jij als leider inbrengt.

Sturing en voorbeeldgedrag in drie verschillende rollen

Als leidinggevende werk je voor verschillende doelgroepen: de samenleving, de organisatie en beide besturen. Jij schakelt tussen deze verschillende rollen.

1 Partner voor de samenleving vanuit de dienstverleningsuitgangspunten

Met een blik naar buiten geef je richting en sturing aan je team om te komen tot toegankelijke en inclusieve dienstverlening op basis van de dienstverleningsuitgangspunten. Dit geldt ook wanneer je leiding geeft aan een team dat verantwoordelijk is voor interne dienstverlening. Wanneer passend werk je samen met externe partners – zoals maatschappelijke organisaties, belangengroepen, uitvoerders, inwoners en ondernemers. Daarbij houd je voor ogen dat we als organisatie het verschil willen maken. Jij, en je collega's, zijn het gezicht van onze organisatie.

2 Leidinggevende voor je team in de organisatie

Je bent een toegankelijke, integere en verbindende leider. Als leidinggevende bied je een veilige en gezonde werkomgeving aan je medewerkers, waar iedereen zich welkom voelt en zichzelf kan zijn. Je benut de diversiteit en talenten van medewerkers om het beste uit zichzelf te halen en daarmee goede resultaten te behalen voor de organisatie. Persoonlijke aandacht en empathie zijn daarbij cruciaal.

Je bewaakt de balans tussen het organisatiebelang en het individuele belang van je medewerkers. Je creëert de juiste randvoorwaarden voor kwalitatief strategisch advies aan de directie. Je begrenst indien nodig. Je stuurt bij en verbindt op respectvolle wijze consequenties aan acties die daarom vragen. Je bent je bewust van integriteitsrisico's. Je weet hoe je dient te handelen bij vermoedens van integriteit schending en ongewenst gedrag.



Je geeft sturing vanuit vertrouwen en stimuleert medewerkers bij het tonen van eigenaarschap. Je luistert naar je team en bent sterk in het voeren van constructieve gesprekken in teamverband en individueel. Je leiderschapsstijl pas je aan de situatie aan, waarbij de samenstelling van het team in relatie tot de opgave bepalend is voor de keuze die je daarin maakt. Je spreekt waardering uit, viert successen en leert van fouten. Je bent een hitteschild voor je team waarbij je zaken afvangt en staat voor je team.

3 Strategisch adviseur van het bestuur

Als leidinggevende creëer je de juiste randvoorwaarden voor kwalitatief strategisch advies aan beide besturen. Je bewaakt daarbij de kwaliteit en integraliteit van stukken en biedt ruimte aan collega's met inhoudelijke expertise om het gesprek met beide besturen aan te gaan. Je motiveert en coacht medewerkers in het voeren van dit gesprek. Wanneer spanningen ontstaan, bijvoorbeeld door maatschappelijke of politieke druk, aandacht in de media, in gesprekken met inwoners of in onderlinge samenwerking, stap jij in. Je bent daarbij sparringpartner voor de verschillende stakeholders en weet de soms tegengestelde belangen te vertalen naar dilemma's. Deze dilemma's leg je als leidinggevende bij de juiste persoon (zoals de afdelingsmanager, de directeur, de directie of beide besturen) voor aan de hand van verschillende oplossingsrichtingen. Daarbij verzorg je een passende onderbouwing, met gevoel voor politieke verhoudingen en belangen. Je escaleert tijdig en bij de juiste persoon.

Met jou als leidinggevende maken we als organisatie het verschil voor medewerkers, beide besturen en stad en dorp.

Kortom, jij bent onze organisatie, jij bent Haarlem en Zandvoort.