



VISIE LEIDERSCHAP VAN DE FOD GEZONDHEID

CONTEXT

Om zijn visie te ondersteunen en de Belgische promotor te zijn van het One World, One Health-principe, heeft onze FOD beslist om zijn organisatiecultuur te doen evolueren naar een netwerkorganisatie, die steunt op meer autonome teams die georganiseerd worden op grond van de doelstellingen, waarin elke medewerker verantwoordelijk is voor zijn werk, zijn loopbaan en zijn competenties, en op inspirerende, motiverende, ondersteunende leaders.

Een dergelijke verandering in gang zetten, vraagt tijd, een duidelijke visie, een aanpak die overeenstemt met ieders noden, definities en coherente concepten die iedereen begrijpt. Bijvoorbeeld: de autonomie van de medewerkers en de teams, de netwerkorganisatie, de organisatorische en relationele leiderschapsrollen.

LEIDERSCHAPSROLLEN

Op basis van onze visie hebben we de leiderschapsrol geïdentificeerd :

« Een inspirerende, authentieke en innoverende leader zijn die de collega's mobiliseert, aanmoedigt om te groeien en hun eigen prestaties, deskundigheid en talenten te ontwikkelen en die auteur is van zijn traject en motor van zijn evolutie. Een leader is verantwoordelijk voor zichzelf, autonoom in zijn acties en werk en verantwoordelijk voor zijn daden. Hij staat zelf in voor zijn persoonlijke ontwikkeling. »

Binnen onze FOD hebben we het accent gelegd op **4 pijlers** om concreet te definiëren wat we verwachten van onze leaders :

1. Inspireren en zin geven :

- Ontwikkelt een visie die afgestemd is op het beleid van de FOD en die binding heeft met de realiteit op het terrein.
- Licht het doel en de redenen toe in dialoog om samenhang en zingeving te creëren voor de anderen.
- Is innoverend en durft de platgetreden paden te verlaten.
- Neemt een voorbeeldrol op, neemt beslissingen en neemt er de verantwoordelijkheid voor, steeds met de doelstellingen voor ogen.

2. Collectieve successen stimuleren :

- Is een betrokken leader die het voorbeeld geeft, mobiliseert, transversale samenwerking aanmoedigt en begeleidt met het oog op het behalen van resultaten die afgestemd zijn op het algemeen belang van de FOD en binnen een corporate gedachtengoed.
- Kadert de gezamenlijke doelstelling en communiceert erover, valoriseert de competenties en ervaring van elk teamlid, structureert en begeleidt co-creatie.

3. Een participatieve stijl installeren :

- Is gericht op het zich beschikbaar stellen voor de collega's, luistert naar ze, begeleidt ze, doet ze vooruitgang boeken en gaat samen met hen op zoek naar oplossingen.
- Stimuleert het team door aan te zetten tot reflectie, engagement en initiatief en door alle teamleden te responsabiliseren en te betrekken in de besluitvorming.

4. Zich opstellen als coach :

- Kiest om welwillend te luisteren en stelt vragen om het teamlid aan te moedigen om, in vertrouwen, zelf een oplossing voor te stellen.
- Geeft en krijgt feedback.
- Begeleidt op een welwillende en positieve manier met als doel de autonomie en de talenten van de collega's te ontwikkelen.
- Boezemt vertrouwen en respect in.

We hebben twee leiderschapsrollen geïdentificeerd die belangrijk zijn voor de goede werking van een team:

- **Organisatorische leader** (leden van het Directiecomité/diensthoofden): Deze leider is bescheiden en sterk, is in staat om zijn visie te geven en stuurt de resultaten aan. Hij neemt beslissingen, is autonoom en verantwoordelijk. Hij stimuleert samenwerking en transversale co-creatie. Hij zorgt voor engagement, initiatief en responsabilisering. Hij leidt, beschermt en valoriseert. (Zie pijlers 1 en 2)
- **Relationele leader** (rol in de teams): Deze leider is vrijgevig, open en empathisch. Hij ondersteunt de samenwerking, cohesie en ontwikkeling van het team. Hij stimuleert het team om informatie te delen en uit te wisselen en streeft naar een verbeterde kennis binnen het team. Hij faciliteert collectieve besluitvorming en co-creatie. Hij begeleidt en ondersteunt de medewerker in zijn ontwikkeling, nodigt uit tot zelfbeschouwing, luistert actief en welwillend en bouwt een vertrouwensrelatie uit. (Zie pijlers 3 en 4)

WAAR ZIJN DE LEADERS VAN DE FOD ?

Leiderschap heeft niets te maken met hiërarchie noch met de positie van de mensen binnen de organisatie. Leiderschap is een houding aangenomen door mensen die iets anders zoeken, die zich verbinden om een doelstelling te halen en die erin slagen dat over te dragen op anderen om een gezamenlijke doelstelling te halen. Binnen onze FOD zijn we allemaal leaders!

Binnen de teams lijkt het onderscheid tussen chef en medewerkers te vervagen. Het volledige team is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen en iedereen neemt verschillende verantwoordelijkheden om die doelstellingen te bereiken. Het team kan zelf, met de toestemming van het management, zijn eigen doelstellingen bepalen. Het team is op die manier veel meer betrokken bij de proactieve zoektocht om zijn werking te verbeteren, ook door samen te werken met andere teams. Alle leden van het team hebben een ruimere visie op de doelstellingen van de dienst en niet enkel op hun individuele taken. Ze zien de interacties en kunnen op die manier beter samen functioneren, zowel binnen het team als met andere collega's van de FOD, of externen. Die manier van werken sluit niet uit dat op een bepaald ogenblik een organisatorische leiderschapsrol nuttig kan zijn voor het team. In dat geval coördineert de organisatorische leader de teamleden, geeft hen ondersteuning en begeleidt hen in de uitvoering van hun taken. De eindverantwoordelijkheid en de definitieve beslissingen blijven de verantwoordelijkheid van de organisatorische leader, maar de teamleden nemen deel aan de besluitvorming. De relationele leiderschapsrol, daarentegen, is onontbeerlijk voor de werking van het team en is een collectieve verantwoordelijkheid.

TE VERMIJDEN FOUTEN

In ons organisatorisch model is er geen management meer : het management is nodig voor een goed bestuur; enerzijds op beleidsniveau om de koers en het langetermijnbeleid van de organisatie te bepalen, anderzijds op operationeel niveau om de lopende zaken te beheren en daarover beslissingen te nemen.

De participatieve stijl is het enige middel om beslissingen te nemen binnen onze FOD : de directieve stijl is soms nodig voor situaties die een snelle of onmiddellijke beslissing vergen of in geval van een urgentie.

De leader is de evaluator : wij zijn allemaal op bepaalde momenten leaders als we de FOD vertegenwoordigen binnen een team, een projectgroep, netwerk, ...

Een bevordering betekent dat je chef wordt : de loopbaan van een expert en van een manager bestaan naast elkaar binnen de FOD. De expert zal ook leiderschapsattitudes toepassen binnen zijn werk, team, netwerk, ...