

*Deze profielschets verbindt op een zeker abstractieniveau datgene wat de ABD managers met elkaar gemeen hebben. Op functieniveau zijn geheel eigen, op de functie georiënteerde, accenten aan de orde en treden sommige aspecten meer dan wel minder op de voorgrond. De profielschets vertoont derhalve geen directie relatie met en staat los van de context van specifieke vacatures. Voor ABD Interim is een aanvullend profiel opgesteld.*

## **Profielschets ABD-manager**

De ABD-manager verkent voortdurend de eigen grenzen en heeft de moed deze waar nodig te verleggen. Hij werkt constant aan de vergroting van zijn zelfinzicht o.a. door middel van reflectie en zoekt actief naar persoonlijke feedback. Het leren van fouten is hierbij vanzelfsprekend.

Door de snelle en soms onvoorspelbare ontwikkelingen in de samenleving is de opdracht van de ABD-manager steeds vaker het leidinggeven aan het vinden van nieuwe wegen en oplossingen. De ABD-manager heeft daarom durf en treedt zonodig buiten de gebaande paden, zonder dat hij de (politieke) consequenties over het hoofd ziet. Door de internationale context van veel vraagstukken is de internationale oriëntatie bij het zoeken naar nieuwe wegen en oplossingen vanzelfsprekend.

Kenmerkend voor de ABD-manager is het vermogen om in spanningsvelden de juiste keuzes te maken en richting te geven. De drie belangrijkste spanningsvelden waarin de ABD-manager acteert zijn:

- A. Het spanningsveld tussen inspirerend leiderschap en inhoudelijke sturing in een politiek/bestuurlijke context
- B. Het spanningsveld tussen ruimte geven en normeren
- C. Het spanningsveld tussen werkdruk en persoonlijke ontwikkeling

### **Ad A. Inspirerend leiderschap en inhoudelijke sturing**

De ABD-manager is toegewijd aan de publieke zaak. Hij streeft naar samenwerking en het bereiken van gezamenlijke resultaten, waarbij het belang niet zelden breder is dan dat van de eigen organisatie/departement. De ABD-manager is gericht op het samenbinden van mensen.

De ABD-manager is in staat om, afhankelijk van de situatie, te variëren in leiderschapsstijl. Hij delegeert, geeft richting en stelt waar nodig grenzen. Hij weet hierbij vanuit die invalshoek medewerkers te stimuleren en te motiveren door hen verantwoordelijkheid te geven en vertrouwen en waardering in hen uit te spreken. Hij controleert de voortgang en geeft waar nodig taakgerichte opdrachten. De ABD-manager doet dit zoveel als mogelijk met het oog op het ontwikkelen en stimuleren van zijn medewerkers, in plaats van het 'overnemen' van de gedelegeerde verantwoordelijkheden.

De ABD-manager heeft een inspirerende visie, ontwikkelt een doeltreffende strategie, toont maatschappelijke betrokkenheid, is besluitvaardig en is in gedrag integer en consistent. Hij heeft gevoel voor consensus en oog voor heldere communicatie. Beschouwt zijn mensen als continue bron van vernieuwing.

Hij is zich bewust van het feit dat sturing op de inhoud verbonden is met de politiek/bestuurlijke context en niet los staat van aandacht voor mensen.

Eenmaal genomen besluiten weet de ABD-manager overtuigend te communiceren met de medewerkers, de partners, de maatschappij en de media. Tevens initieert hij het uitzetten van activiteiten om gewenste (lange termijn) doelen te bereiken. Hij stuurt hiertoe de organisatie gericht aan.

## **Ad B. Ruimte en normering**

Het spanningsveld tussen enerzijds ruimte creëren en anderzijds normeren uit zich enerzijds in de rol van de ABD-manager als baas van een groep medewerkers en anderzijds in de rol van de ABD-manager bij het Rijk.

De ABD-manager is doordrongen van de rol en taak van het Rijk en is zich bewust van zijn omgeving (politiek en maatschappelijk). De (veranderbare) grenzen aan de verantwoordelijkheid van het Rijk zijn voor hem een gegeven en binnen deze grenzen geeft hij sturing aan de ontwikkeling, handhaving en/of uitvoering van het beleid van het Rijk. Samenwerken met andere departementen, met andere bestuurslagen en met maatschappelijke instellingen en groeperingen is een natuurlijke neiging. Daarbij weet hij een goede balans te vinden tussen het ruimte geven aan maatschappelijke initiatieven en het geven van richting of normering. De ABD-

manager weet tot een weloverwogen besluit te komen, rekening houdend met de competenties van andere organisatieonderdelen en de wensen van de leiding van de organisatie (de ambtelijke en politieke top).

Zowel de maatschappelijke als internationale context van vraagstukken, doen een beroep op de netwerkvaardigheden van de ABD-manager. Het netwerk en de eigen (inhoudelijke) kennis ondersteunen de oordeelsvorming van de ABD-manager.

### **Ad C. Werkdruk en persoonlijke ontwikkeling**

De ABD-manager is zich bewust van het feit dat sturing op inhoud, het planmatig en bedrijfsmatig werken en de (politieke) waan van de dag kan botsen met de ruimte die nodig is voor zelfontwikkeling, zowel voor hem zelf als zijn medewerkers. Hij treedt hierin evenwichtig op en weet een goede balans te vinden tussen privé en werk. Hij neemt op tijd de ruimte voor zelfeducatie, reflectie en verdieping om op die manier in staat te zijn nieuwe wegen en oplossingen te vinden voor de niet altijd te voorspellen ontwikkelingen in de maatschappij en is hierbij een voorbeeld voor zijn medewerkers.