



## Positief leiderschap: een must voor lokale besturen

Voor de kwaliteit, de werking en de toekomst van lokale besturen is positief leiderschap essentieel. Lokale besturen hebben positief ingestelde leidinggevenden en bij uitbreiding medewerkers nodig die zich met plezier elke dag inzetten in een team waar mensen elkaar aanspreken met respect en betrokkenheid. Zo ontstaat een positief klimaat met positieve relaties, positieve communicatie en positieve zingeving.

‘Ik vertrek bij mijn organisatie,’ zegt Evelyne (44), terwijl ze er nog geen jaar werkt en normaal weloverwogen beslissingen neemt. Maar ze houdt het niet meer vol, ze wil terug naar haar vorige baan, stafmedewerker bij een ander lokaal bestuur waar de werkom-

geving aanmoedigend en correct is. En Bjorn (36) heeft een mooi voorstel gekregen van een grote welzijnsorganisatie, dichterbij huis en met extra loopbaanmogelijkheden, maar beslist er niet op in te gaan. Hij is opgelucht: ‘Ik heb nu een pracht van een leiding-

gevende, iemand met een aanmoedigende, morele, duidelijke, doelgerichte en positieve ingesteldheid, die naar mij luistert, mij apprecieert, mij vrijheid geeft en ook concrete (soms ook negatieve) feedback geeft, waaruit ik steeds leer. Iemand die een visie heeft,

en eigenlijk in haar introversie toch heel inspirerend is.' Bjorn kent het belang van de leidinggevende, hij neemt geen risico op een minder goede leidinggevende, waarover hij blijkbaar hoort spreken bij vrienden.

Een leidinggevende is – naast diverse andere aspecten zoals cultuur, verloning, collega's en praktische omstandigheden – een doorslaggevende factor in een organisatie. De impact van een positieve, correcte, doel- en mensgerichte, professionele leidinggevende is heel groot. Voldoen aan deze verwachtingen is niet makkelijk, hoewel het vanuit medewerkersstandpunt heel simpel en duidelijk lijkt. Een leidinggevende moet tegenwoordig superman of supervrouw zijn, want naast alle inhoudelijke, klantgerichte, administratieve, organisatorische en wetgevende vaardigheden, hoort er nog een heel palet aan leidinggevende vaardigheden bij. Eerlijk, van de persoon in kwestie wordt heel veel verwacht. Hoe probeer je dan een positieve leidinggevende te zijn en te blijven? En wat is dat, positief leiderschap?

### Positief leiderschap is een verzameling

Positief leiderschap is als begrip de laatste jaren populair geworden, het is een verzamelbegrip voor allerlei speciale inzichten en technieken die een bewezen positieve invloed hebben op het welbevinden van mensen in organisaties én – essentieel – op de prestaties die ze leveren. Het is dus niet alleen 'de zon doen schijnen', maar eveneens de donkere wolken die er soms zijn,

bespreken en kortaant handelen.

Een van de bekende inzichten op dit vlak is die van een mensgerichte benadering op sterktes. Deze benadering geeft aan dat je als leidinggevende primair kijkt naar wat medewerkers goed kunnen en waarbij ze zich in hun

dividuele medewerker en geeft deze persoonlijke aandacht. Dat is een manier om het beste in ieder naar boven te halen. Ten slotte is de transformationele leider ook iemand die medewerkers intellectueel stimuleert. De leider spoort zijn medewerkers voortdurend

## Positief leiderschap is een verzamelbegrip voor inzichten en technieken die een positieve invloed hebben op het welbevinden van mensen in organisaties én op de prestaties die ze leveren.

element voelen. Binnen die gebieden stimuleer je hun ontwikkeling. Dit staat in tegenstelling tot de meer traditionele aanpak: kijken wat er niet goed loopt bij mensen en dat proberen te 'repareren'. Deze sterke-punten-aanpak leidt tot een hogere motivatie en tot (veel) betere resultaten dan de traditionele methodes.

Positief leiderschap steunt op andere leiderschapsvisies die ook gericht zijn op de sterkte van een mens: transformationeel leiderschap, authentiek leiderschap en situationeel leiderschap.

### Transformationeel leiderschap

Een transformationeel leider inspireert omdat hij of zij het goede voorbeeld geeft en een toekomstbeeld kan schetsen dat mensen belangrijk vinden. Hij is geïnteresseerd in de in-

aan om het beste van zichzelf te laten zien: via werkresultaten, de kwaliteit van het werk of contacten.

### Authentiek leiderschap

Een authentieke leider ontwikkelt zelfinzicht en kijkt kritisch en constructief naar zichzelf. Hij kent zijn sterke en minder sterke kanten en weet wat hij belangrijk vindt, waar hij voor staat en hoe hij in de omgang met anderen is. Door open te staan voor samenwerking geeft de authentieke leider open en gebalanceerd aan wat zijn overtuigingen en verwachtingen zijn. Hij doet dit op een empathische wijze. Deze leider communiceert empathisch en eerlijk, staat open voor informatie en heeft een standpunt. Tegelijkertijd blijft hij ook open staan voor andere overtuigingen, en dat is van groot be-



## De kracht van zelfsturende teams

In *De kracht van zelfsturende teams* vind je constructieve oplossingen voor de stijgende werkdruk bij je gemeente of stad. Een van de belangrijkste oorzaken van die stijgende werkdruk is de organisatiewijze die dikwijls niet aangepast is aan de hedendaagse omstandigheden. Voor een innovatieve arbeidsorganisatie en zelfsturende teams zijn klantgerichte organisatie, minimale hiërarchie, vereenvoudigde procedures, sterk leiderschap en beter leren essentiële elementen. Laat je meenemen in een veranderingsproces. In samenwerking met Ginkgo Consulting, een adviesbureau specifiek gericht op het ondersteunen van organisaties met een maatschappelijke rol.

*De kracht van zelfsturende teams* | Auteurs: Daan Sorgeloos, Guido Maes, Toon Torbeyns, Carla Arp | Prijs: 49 euro | Bestellen via [www.politeia.be](http://www.politeia.be) of [info@politeia.be](mailto:info@politeia.be)

lang. Ten slotte stuurt een authentieke leider niet alleen op resultaat, hij baseert zich ook op zijn eigen morele en ethische overtuigingen en normen.

### Situationeel leiderschap

Situationeel leiderschap geeft weer dat de leidinggevende zich aanpast aan een situatie: enerzijds de competenties van de medewerker, anderzijds diens betrokkenheid en motivatie. Deze leidinggevende kan medewerkers leiden en begeleiden in de strikte zin, handig bij medewerkers met weinig competenties, maar veel motivatie en talent om te leren. Anderzijds zal deze leidinggevende bij mensen met veel competenties én motivatie vlot delegeren: het kader schetsen, loslaten, van op de zijlijn opvolgen en vertrouwen geven.

Als de medewerker weinig tot matige competenties heeft én zijn betrokkenheid en motivatie laag zijn, dan is een sterk coachende of begeleidende stijl essentieel. Als een medewerker juist al veel weet, maar ups en downs heeft in zijn betrokkenheid en motivatie, dan is een steunende stijl aangewezen.

### Positief leiderschap haalbaar?

Een positief leider zijn, het is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het is makkelijk om te vertellen dat je én een transformatie-leider moet zijn én moet inhaken op de sterktes van mensen. Het echt doen is wat anders. Het dagelijkse werkleven is immers al druk genoeg en vraagt een duizendpootmentaliteit, want je bent niet alleen leider, maar

ook nog mee-helper, managementlid en kwaliteitszorgcoördinator. Alle begrip en respect voor het 'vallen en opstaan' als positieve leider. Leiden is niet evident, maar wel noodzakelijk met alle huidige veranderingen in organisaties, de moeilijke arbeidsmarkt, de constante besparingen en de veranderingen in de wetgeving. Positief leiderschap is niet altijd makkelijk, soms (heel) moeilijk, maar wel een 'must'. ■

ANN MOREELS IS ORGANISATIEPSYCHOLOGE  
KAREN SARENS IS SECTORCONSULENTE DIVERSCITY

Telkens vier dagen in februari en maart 2020  
Werktafels leiderschap 2020  
[www.diverscity.be](http://www.diverscity.be) > ondersteuning > hrm-werktafels > leiderschap-2020



### Valorisatie van publiek vastgoed

We ondersteunen lokale besturen bij het **valoriseren of opnieuw invullen van hun vastgoed of terreinen.**

- leeggekomen sporthallen, zwembaden, gemeentehuizen, pastorijen, kastelen, bibliotheken of zelfs percelen landbouwgrond
- verkoop of op het herinvullen door een uitbater via een zakelijk recht zoals een concessie of erfpacht
- unieke aanpak, met een aantoonbare financiële en/of maatschappelijke meerwaarde voor de lokale besturen

### Financiële expertise bij gebiedsontwikkelingen

**Haalbaarheidsstudies en visieontwikkelingen** voor ruimtelijke ontwikkelingen in samenwerking met met stedenbouwkundigen, architecten, mobiliteitsdeskundigen, enz...



### Gedelegeerd ontwikkelen van gebieden

Projectleider voor **gebiedsontwikkelingen** voor **private** en **publieke** partijen.



Al of niet in overleg met een lokaal bestuur, werken we tezamen met meerdere private mede-eigenaren binnen een gebied aan de planvorming voor een **herontwikkeling** ervan. Na consensus omtrent een nieuw plan, zoeken we namens de eigenaren een projectontwikkelaar voor de realisatie.



### Kernversterking

Ondersteunen van verschillende lokale besturen bij het **ontwikkelen en implementeren van visies voor hun handelskernen.**

- Bedenken en ontwikkelen subsidie-reglementen, ruimtelijke verbeteringen, communicatiemiddelen, evenementenkalenders, kennisbijeenkomsten voor handelaars, enz.
- Helpen bij de versterking van de interne organisatie en de samenwerking tussen de gemeentebesturen en handelaars.

**value partners**  
urban development

[www.valuepartners.be](http://www.valuepartners.be)

**Value partners biedt ondersteuning bij het valoriseren en herbestemmen van gebieden en gebouwen.**

Uitbreidingstraat 84, 2600 Antwerpen