

In een lokale overheid voert de administratie uit wat politiek werd afgesproken, zoals in het meerjarenplan. 'Hiervoor heb je een leider nodig die oog heeft voor visie, die zelf een trekker is en zich bewust is van het eigen leerproces, en die resultaten wil bereiken in connectie met andere mensen,' zegt **Ann Moreels**. Vooral in coronatijden kunnen lokale besturen dit soort mensen goed gebruiken.

'Voor de zware financiële en economische uitdagingen die ze te wachten staan, hebben lokale besturen goede leidinggevers nodig die op veel fronten professioneel zijn, die hun werk graag doen en die hun medewerkers willen laten groeien om resultaten te leveren. Zo'n positief leiderschap heeft vier poten.'

'De eerste poot is transformationeel leiderschap. Dit is een tijd van verandering, zeker ook voor lokale besturen waarbij het OCMW en de gemeente nog maar pas zijn eengemaakt. De leidinggevers moeten op zijn minst positieve veranderingstrekkers zijn. En dat wordt in de toekomst nog belangrijker, want een status-quo nastreven gaat niet meer op. **Ze moeten meer dan alleen in woorden meegaan met de veranderingen en mogen de constant wijzigende verwachtingen van burgers en medewerkers niet uit het oog verliezen.**

'Een tweede belangrijke poot voor positief leiderschap is situationeel leiderschap. Dit is al jaren actueel, want **een goede leidinggevende past zich aan de situatie aan en laat creatieve mensen ideeën spuien, geeft bevestiging aan wie het nodig heeft en coacht mensen die daar behoefte aan hebben.** Zo'n leider heeft psychologische ervaring en geeft vertrouwen, terwijl hij of zij volop delegeert. Is het transformationele leiderschap vooral gericht op de leider, dan is het situationele vooral gericht op de relatie met de medewerker en hoe de leidinggevende zich in die relatie opstelt: sturend en motiverend. Dit gaat ook twee richtingen uit. Ik geloof sterk in lokale besturen waar mensen op elkaar inspelen en er een goede verbinding bestaat.'

'De derde poot is authentiek leiderschap. Veel mensen kunnen de technieken van het lei-

derschap leren, maar het is belangrijk om je authenticiteit te bewaren. Waarin ben je sterk en ervaren, waaraan moet je werken? Na enkele lessen word je niet een nieuwe leidinggevende, je kunt wel veel leren, maar je moet ook authentiek blijven. **Tot voor kort werd je enkel leidinggevende vanuit je expertise. Dat stramien kunnen we niet blijven volhouden. Anderzijds kun je ook geen leider zijn zonder expertise, want je kennis is een voorwaarde om beslissingen te nemen.** Het is een moeilijke zaak. Een burger poneert dingen, hoe ga je daarmee om? Als de leidinggevende bij ruimtelijke ordening alleen maar tegen de medewerkers "ga ervoor" zegt, dan werkt het niet. Je kunt niet zonder sterke basiskennis met daarnaast modern leiderschap.'

'De vierde poot is passioneel leiderschap en heeft met energie te maken. Als je mensen energie wilt blijven geven bij al die veranderingen, terwijl de verwachtingen van burgers groeien en ook die van jezelf, dan moet je weten wat je energie geeft. Waarin ben je goed? Als je kunt doen wat je goed en graag doet, draagt dit ertoe bij dat je langer blijft werken. Zoveel professoren of zelfstandigen gaan lang door omdat hun werk hun energie geeft. **Ze kunnen hun passie erin leggen en dan is het bijna geen "werk" meer.**

'De vier pilaren zijn liefst nu al aanwezig, maar zeker in de toekomst is het belangrijk om binnen het frame van resultaten behalen mensen anders aan te spreken dan tot nu toe gebeurde. *Employee experience* betekent dat leidinggevers rekening houden met de situatie waarin mensen zitten en dat ze goede presteers aan hun trekken laten komen en iets doen aan wie minder goed presteert. Het betekent ook mensen bij het proces betrekken, hun elke



**Ann Moreels** is arbeids-, gemeenschaps- en organisatiepsycholoog. Als HR-consultant bij publieke en private organisaties ondersteunt ze hen in hun HR-processen en activiteiten. Ze doceert leadership aan de Flanders Business School en de KU Leuven. Op basis van alle bestaande lectuur over de huidige leiderschapsvisies en met haar expertise uit de praktijk heeft ze voor de lokale besturen een leiderschapsmodel ontwikkeld onder de noemer Positief Leiderschap. Via Diversity kunnen medewerkers van gemeenten en steden bij haar een opleiding volgen.

# Gezocht: positieve leiders voor steden en gemeenten





verandering toelichten, hen laten participeren met ideeën en ook laten trekken. Het komt heus niet alleen meer uit de stuurgroep of de werkgroep. **Ik geloof sterk in medewerkersparticipatie gekoppeld aan een kordate handelwijze, want met een kordaat frame kun je mensen mee laten denken en toch knopen doorhakken.**

‘Daarnaast is het tijd om mensen anders aan te werven. Je kunt kiezen voor passionele mensen die je niet alleen op basis van kennis aanwerft en niet per se voor de eeuwigheid, maar wel mensen die er op elk moment graag willen zijn. Want wat verwachten de burger en het beleid? Mensen die graag komen werken, die hun ding in het bestuur willen doen en die veranderingen begrijpen en er niet tegen protesteren.

**Positief leiderschap en psychologisch eigenaarschap zijn twee stukjes van de puzzel, die klikken in elkaar en moedigen elkaar aan.**

Dit wordt een van de succesfactoren van de lokale besturen in de toekomst, positief leiderschap in functie van doelen en resultaten samen met alle geledingen, continu zonder toevanging. Dat hebben we absoluut nodig.’

‘We gaan er blijkbaar nog altijd van uit dat mensen alleen komen werken voor het geld. Op dat vlak staan besturen niet sterk, want ze hebben hun barema’s. Als we dus op het financiële vlak niet veel kunnen regelen, dan hebben we zeker mensen nodig die het de moeite vinden om leiding te geven. Ik geloof in grondige en korte aanwervingsprocedures. In de klassieke examens is er eerst een schriftelijke proef

om de kennis te testen, dan een psychotechnische en vervolgens een mondelinge test. Het stukje kennis kun je ook tijdens het mondelinge deel natrekken. Het is beter een uitdagende kennisopdracht thuis te laten uitvoeren. **Laat sollicitanten mensen bevragen, laat ze veel werk steken in een korte presentatie, dan zie je meteen wie gedreven is, wie er de moeite voor wil doen.**

Ook *candidate experience* is belangrijk: wat ervaart een kandidaat als hij bij jouw bestuur solliciteert aan innovatie, de personal touch. In aanwervingen moet die candidate experience naar boven komen.’

‘Tegenover de politiek? Ieder moet zijn rol vervullen, met wie haasje-over springt of in iemand anders’ vaarwater zit, komt het niet goed. **Een schepen moet een medewerker niet rechtstreeks aansturen**, al kan het in een informele context nog wel, maar het formele leiderschap moeten de politici respecteren.’

‘Elk jaar moet je kijken hoe de visie op leiderschap is veranderd en dit bespreken. Door een spiegel voor te houden kun je groeien en ontwikkelen. Leiderschap is een thema dat continu en actueel levendig en bespreekbaar moet zijn. In een bestuur verschuiven de accenten, dus moet je het thema actueel houden.’

‘Dikwijls straalt je visie op leiderschap ook af op de materiële omgeving, in het gebouw, in de inrichting. Vooral enthousiasme en passie zie je in de omgeving.’ ■

MARLIES VAN BOUWEL IS HOOFDREDACTEUR VAN LOKAAL