



# LEIDERSCHAPSCHARTER

Raf De Rycke  
Gedelegeerd bestuurder  
Broeders van Liefde

## Leiderschapscharter

### Inleiding

1. Definitie van leiderschap
2. Verschil tussen leiders en managers
3. Verwerven van leiderschap
4. Wezenlijke kenmerken v/h leiderschapscharter
  - 4.1. Leidinggevendens zijn dragers van christelijke waarden
  - 4.2. Leidinggevendens zijn ook begeesterde managers
  - 4.3. Inspiratoren en begeleiders binnen een lerende organisatie
  - 4.4. Coaches van medewerkers
5. Praktische toepassingsmogelijkheden van het leiderschap

### Besluit

## Inleiding

- ❖ Vacatures voor leidinggevenden bevatten veel competenties
- ❖ Veelomvattend en complex karakter is moeilijk te vatten in een functieomschrijving
  - ➔ leiderschapscharter als kompas

## ❖ 500 managementstijlen en 20.000 boeken

Aangeboren leiderschap	Intercultureel leiderschap	Profetisch leiderschap
Aangeleerd leiderschap	Interdependent leadership	Project leadership
Autocratische leiderschap	Intermittent leadership	Responsief leiderschap
Autoritair leiderschap	Junglefighter leadership	Romantiserend leiderschap
Boss-centered leadership	Koerszoekend leiderschap	Ruimtegevend leiderschap
Bundelend leiderschap	Kosten-leiderschap	Second act-leadership
Charismatisch leiderschap	Machiavellian leadership	Senior management leadership
Coachend leiderschap	Machismo leadership	Situationeel leiderschap
Company man leadership	Magisch leiderschap	Status-quo leiderschap
Conventioneel leiderschap	Metanoïsch leiderschap	Steungevend leiderschap
Democratisch leiderschap	Mediocre system leadership	Strategisch leiderschap
Dienend leiderschap	Milieubewust leiderschap	Subordinate-centered leadership
Directief leiderschap	Moreel leiderschap	Super leadership
Eclectisch leiderschap	Narcistisch leiderschap	Sweet-talking leadership
Elitair leiderschap	No-fault leadership	Systeem leiderschap
First act-leadership	Non-leiderschap	Teamgericht leiderschap
Fraternalistisch leiderschap	Organisationeel leiderschap	Third act-leadership
Gender-responsible leadership	Participatief leiderschap	Transinformatieel leiderschap
Global leadership	Paternalistisch leiderschap	Veroverend leiderschap
Great-man leadership	Poor leadership	Verschraald leiderschap
Humble leadership	Positief sociaal leiderschap	Visionair leiderschap
Indirect leiderschap	(Post)Heroïsch leiderschap	Zelf-leiderschap
Inspirerend leiderschap	Pro-actief leiderschap	

- ❖ **Geen specifieke leiderschapstijl**
  - ➔ Eclectische stijl
  - ➔ Complementariteit
- ❖ **Hoe is charter tot stand gekomen?**
  - ✓ **Fundamenten 2000**
  - ✓ **Afkondiging op 11.02.2002**
  - ✓ **Dubbele invalshoek**
    - Algemene missie
    - Input directieleden

❖ **Kernachtige samenvatting**

*Als leidinggevenden bij de Broeders van Liefde engageren wij ons tot de realisatie van de missie van de Broeders van Liefde.*

*Hiertoe willen wij:*

- ➔ *draggers zijn van christelijke waarden;*
- ➔ *begeesterde managers van onze instelling of school;*
- ➔ *inspiratoren en begeleiders binnen een lerende organisatie;*
- ➔ *en coaches van onze medewerkers.*

## 1. Definitie van leiderschap

---

- ❖ **1 constante: een leider kan mensen rond zich verzamelen die hem/haar volgen.**
- ❖ **Een geheel van medewerkers door een gezamenlijke inspanning ertoe brengen de missie en de doelstellingen van de organisatie te realiseren.**
- ❖ **Parabel van de talenten**

## 2. Verschil tussen leiders en managers

---

<b>Leiders</b>	<b>Managers</b>
▫ Gaan uit van visies	▫ Steunen op procedures en richtlijnen
▫ Denken toekomstgericht	▫ Richten zich op het heden
▫ Zijn veranderingsgezind	▫ Verkiezen stabiliteit
▫ Laten zich in met "het waarom"	▫ Bemoeien zich met "het hoe"
▫ Interesseren zich aan de omgevingscontext	▫ Denken organisatiegericht
▫ Stellen zich charismatisch op	▫ Stellen zich (welwillend) autoritair op
▫ Delegeren	▫ Controleren
▫ Vereenvoudigen	▫ Complexeren

### 3. Verwerven van leiderschap

---

- ❖ Leiderschap kan niet inge oefend worden
- ❖ Niet leren, wel losmaken
- ❖ Leiders moeten eerst gehoorzamen

### 4. Wezenlijke kenmerken van het leiderschap

---

#### 4.1. Leidinggevend en zijn dragers van christelijke waarden

*“Wij zijn in ons persoonlijk en professioneel leven getuige van de boodschap die vervat ligt in het evangelie en in de missie van de Broeders van Liefde. Wij dragen deze ook uit en nemen initiatieven tot verdere integratie ervan in onze werkomgeving.”*

- ❖ Maatschappelijk project
- ❖ Spiritueel project
- ❖ Leiderschap en spiritualiteit: een complex duet
- ❖ Spiritualiteit → Heilige Geest & creatieve geest
- ❖ Authentiek leiderschap = spirituele opdracht
- ❖ Wezenlijk karakter van het spirituele project

#### 4.2. Leidinggevend en zijn ook begeisterte managers

*“Vanuit die inspiratie voeren we onze managementfuncties met deskundigheid uit. Bereikbaarheid en luisterbereidheid zijn hierbij sleutelwaarden. Wij hanteren een leiderschapsstijl die zich o.a. uit in het stimuleren van elkeen om binnen zijn of haar functie verantwoordelijkheid op te nemen, het promoten van participatie, het streven naar gemeenschappelijke doelen en het nemen van beslissingen op een ethisch en christelijk verantwoorde wijze.”*

#### 4.3. Inspiratoren en begeleiders binnen een lerende organisatie

*“Het is onze overtuiging dat onze instelling of school een dynamische organisatie in voortdurende verandering is. Met de missie en de kritische doelen als richtsnoer wordt het beleid in teamverband op een systematische manier in haalbare kernopdrachten vertaald. Wij begeleiden onze organisatie daarbij als een ‘lerende organisatie’.”*

- ❖ Dynamische organisatie
- ❖ Hoofd bieden aan vele nieuwe uitdagingen en noden
- ❖ Juiste koers volgen met missie als uitgangspunt
- ❖ Leiderschap ≠ individueel gebeuren  
= teamaangelegenheid

#### 4.4. Coaches van medewerkers

*“Wij geloven dat leiding geven in de eerste plaats dienst bewijzen is aan medewerkers, opdat zij persoonlijk en professioneel kunnen groeien en op hun beurt ten dienste kunnen staan van leerlingen, bewoners, patiënten of personen met een handicap en van collega's. We werken aan een cultuur die de individuele motivatie, de teamgeest en een authentieke werk- en leefgemeenschap bevordert.”*

- ❖ Voorheen steunde leiderschap op hiërarchie met top-to-bottom beslissingsproces
- ❖ Nu meer procesbenadering

...

- ❖ Aandacht voor motivatie en coaching van medewerkers
- ❖ Coaching = pedagogisch model om verder te ontwikkelen wat goed is en wat nog verbeterd kan worden
- ❖ Cultuur die motivatie en teamgeest bevordert
- ❖ Werkplek = authentieke werk- en leefgemeenschap

## 5. Praktisch toepassingsmogelijkheden van het leiderschapscharter

- ❖ Charter vormt 1 geheel met missie en functieomschrijving
- ❖ Actief gebruiken
  - ✓ Bij selectie
  - ✓ In functionerings- en evaluatiegesprekken
  - ✓ Voor coaching
  - ✓ Ter gelegenheid van werkbezoeken en in het kader van het P.R. –beleid

- ❖ Leiderschapscharter = mozaïek van stijlen, competenties en succesvolle karaktereigenschappen

<i>Wezenlijke kenmerken</i>	<i>Leiderschapsstijlen</i>	<i>Profiel: competenties en succesvolle karaktereigenschappen</i>
Dragers van christelijke waarden	Spiritueel leiderschap Metanoïsch leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Christelijk geïnspireerd zijn</li> <li>■ Uitdragen van de evangelische boodschap en missie</li> <li>■ Spirituele intelligentie (SQ)</li> <li>■ Oprecht en integer zijn</li> <li>■ Principes van deugdelijk bestuur toepassen</li> <li>■ ...</li> </ul>



<i>Wezenlijke kenmerken</i>	<i>Leiderschapsstijlen</i>	<i>Profiel: competenties en succesvolle karaktereigenschappen</i>
<b>Begeesterde leiders van onze instelling of school</b>	<b>Participatief leiderschap Systeem leiderschap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intelligentie (IQ)</li> <li>■ Emotionele intelligentie (EQ)</li> <li>■ Deskundigheid</li> <li>■ Enthousiast en optimistisch</li> <li>■ Zelfverzekerd en besluitvaardig</li> <li>■ Bereikbaarheid en luisterbereid</li> <li>■ Verantwoordelijkheid stimuleren</li> <li>■ Participatie promoten</li> <li>■ Ethisch denken</li> <li>■ ...</li> </ul>

<i>Wezenlijke kenmerken</i>	<i>Leiderschapsstijlen</i>	<i>Profiel: competenties en succesvolle karaktereigenschappen</i>
<b>Inspiratoren en begeleiders binnen een lerende organisatie</b>	<b>Visionair leiderschap Inspirerend leiderschap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strategisch denken</li> <li>■ Alertheid t.a.v. de omgeving</li> <li>■ Netwerking</li> <li>■ Aanpassingsvermogen</li> <li>■ Creatief en innovatief</li> <li>■ Teamgericht en interdisciplinair werken</li> <li>■ ...</li> </ul>
<b>Coaches van onze medewerkers</b>	<b>Coachend leiderschap Dienend leiderschap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Authenticiteit</li> <li>■ Communicatief</li> <li>■ Kunnen omgaan met conflicten</li> <li>■ ...</li> </ul>

- ❖ **Aanzet tot verdere aanvulling en differentiatie**
- ❖ **De ideaaltypische leidinggevende bestaat niet**
- ❖ **Evaluatie van leidinggevenden**

STELLINGEN	Hoe goed doen we het?					Hoe belangrijk is dit voor het welslagen van de organisatie?				
	1 (-)	2	3	4	5 (+)	1 (-)	2	3	4	5 (+)
1. Leidinggevenden nemen de missie als basis voor alle denken en handelen										
2. Leidinggevenden kiezen voor doelstellingen op lange termijn										
3. Leidinggevenden moedigen veranderingen en vernieuwingen aan										
4. Leidinggevenden gedragen zich als coaches										
...										

- ❖ **Antwoord op vragen**
  - ✓ **Waar ben ik goed in?**
  - ✓ **Wat kan ik minder goed?**
  - ✓ **Wat is duidelijk herkenbaar voor de medewerkers?**
- ❖ **Zelfevaluatie of 360-graden feedback**
- ❖ **Bruikbaar voor werkbezoeken en P.R.-beleid**

## Besluit

---

- ❖ **Geen optelsom van competenties**
- ❖ **Lat ligt hoog**
- ❖ **Ideaal na te streven doelstelling**
- ❖ **Duidelijkheid over verwachtingen van de organisatie**
- ❖ **Inspiratie bieden voor leiderschap**
- ❖ **Bijdrage voor kwaliteit en beroepsvoldoening**

**DANK VOOR UW AANDACHT**