

# HOE EEN LEIDERSCHAPSCHARTER KAN BIJDAGEN TOT ZORGZAAM LEIDING GEVEN

Raf DE RYCKE <sup>1</sup>

*Een inbreng vanuit de Broeders van Liefde*

Vandaag de dag moeten leidinggevendenden nogal wat in hun mars hebben om aan de verwachtingen van hun organisaties te voldoen. Als je de vacatures voor leidinggevendenden leest, zal je vaststellen dat ze meestal zoveel competenties bevatten dat de gezochte personen wel gaan lijken op een schaap met tien poten. Ook de functieomschrijvingen bevatten een indrukwekkende lijst van verwachtingen uitgaande van de in de vacature beschreven competenties of profiel.

De vereiste ideale eigenschappen om te functioneren als een excellent leider zijn inderdaad zo veelomvattend en complex dat ze zelfs niet zomaar in een functieomschrijving te vatten zijn. In het licht hiervan werken meer en meer ondernemingen en organisaties een leiderschapsfilosofie of leiderschapscharter uit: een richtinggevend document waaraan leiders zich kunnen inspireren en dat ze als een soort kompas kunnen hanteren bij de uitoefening van hun leidinggevende functie. In mijn organisatie hebben we op een bepaald ogenblik bewust gekozen voor een leiderschapscharter.

In deze bijdrage staan we achtereenvolgens stil bij het bestaan van verschillende leiderschapsstijlen en de keuze die we vanuit de Broeders van Liefde gemaakt hebben om te werken met een leiderschapscharter en de praktische toepassingsmogelijkheden ervan.

## Verschillende leiderschapsstijlen

Wist u dat er in de vakliteratuur ongeveer 500 verschillende managementstijlen terug te vinden zijn? De over-

grote meerderheid hiervan zijn leiderschapsstijlen. Uit diverse managementboeken en seminars over management heb ik een bloemlezing gemaakt van verschillende leiderschapsstijlen.

1. De auteur is gedelegeerd bestuurder bij de Broeders van Liefde en verantwoordelijk voor het strategisch management van de sectoren onderwijs, zorg en welzijn. Hij doceert aan de HUB en publiceert onder meer over strategisch management voor de gezondheids- en welzijnssector. Contact: raf.de.rycke@fracarita.org.

Aangeboren leiderschap  
Aangeleerd leiderschap  
Autocratische leiderschap  
Autoritair leiderschap  
Boss-centered leadership  
Bundelend leiderschap  
Charismatisch leiderschap  
Coachend leiderschap  
Company man leadership  
Conventioneel leiderschap  
Democratisch leiderschap  
Dienend leiderschap  
Directief leiderschap  
Eclectisch leiderschap  
Elitair leiderschap  
First act-leadership  
Fraternalistisch leiderschap  
Gender-responsible leadership  
Global leadership  
Great-man leadership  
Humble leadership  
Indirect leiderschap  
Inspirerend leiderschap

Intercultureel leiderschap  
Interdependent leadership  
Intermittent leadership  
Junglefighter leadership  
Koerszoekend leiderschap  
Kosten-leiderschap  
Machiavellian leadership  
Machismo leadership  
Magisch leiderschap  
Metanoïsch leiderschap  
Mediocre system leadership  
Milieubewust leiderschap  
Moreel leiderschap  
Narcistisch leiderschap  
No-fault leadership  
Non-leiderschap  
Organisatieel leiderschap  
Participatief leiderschap  
Paternalistisch leiderschap  
Poor leadership  
Positief sociaal leiderschap  
(Post)Heroïsch leiderschap  
Pro-actief leiderschap

Profetisch leiderschap  
Project leadership  
Responsief leiderschap  
Romantiserend leiderschap  
Ruimtegevend leiderschap  
Second act-leadership  
Senior management leadership  
Situatieel leiderschap  
Status-quo leiderschap  
Steungevend leiderschap  
Strategisch leiderschap  
Subordinate-centered leadership  
Super leadership  
Sweet-talking leadership  
Systeem leiderschap  
Teamgericht leiderschap  
Third act-leadership  
Transinformatieel leiderschap  
Veroverend leiderschap  
Verschraald leiderschap  
Visionair leiderschap  
Zelf-leiderschap

Over leiderschap zijn tot op vandaag reeds meer dan 20.000 boeken geschreven. Vele ervan zijn even waardeloos als pretentief. Leiderschap is zoiets als de “verschrikkelijke sneeuwman”, wiens voetsporen overal te zien zijn, maar die nog nooit gezien werd. Al zou ik bepaalde auteurs onrecht aandoen door te zeggen dat er geen waardevolle boeken circuleren over leiderschap.

We hebben in onze organisatie bewust niet gekozen voor één specifieke leiderschapsstijl. U zult straks kunnen vaststellen dat er verschillende stijlen gecombineerd worden. We zouden eigenlijk kunnen gewag maken van een soort eclectische leiderschapsstijl. De uiteindelijk waarneembare stijl van leiding geven zal in een organisatie over het algemeen niet afhangen van één leidinggevende, maar zal veeleer het resultaat zijn van een combinatie van verschillende stijlen binnen bijvoorbeeld het direc-

tieteam. Complementariteit van leiderschapsstijlen binnen de directie kan een belangrijke meerwaarde bieden voor de organisatie voor zover er een directieteam aanwezig is. Het komt hierop neer, dat een alleenzalmakende leiderschapsstijl geen haalbare kaart is en dat een onduidelijke leiderschapsstijl evenmin aangewezen is.

### *Een definitie van leiderschap*

Wie zijn nu die leiders, die de organisatie vooruit willen en zorgen voor vernieuwing en continuïteit? Onderzoek wijst uit dat ze niet groot of klein, slim of dom, spraakvaardig of stil, energiek of traag zijn. Er is telkens maar één constante terug te vinden: een leider kan mensen rond zich verzamelen zodat zij hem of haar volgen. De volgers moeten belang hebben bij de visies en ideeën die door hun leider ontwikkeld worden. Leiderschap is niets anders dan een relatie met andere mensen, die dingen aannemen die

ze van anderen misschien niet zouden aannemen.

Sterk vereenvoudigd kunnen we leiderschap definiëren als: een geheel van medewerkers door een gezamenlijke inspanning ertoe brengen de missie en de doelstellingen van de organisatie te realiseren. De taak van de leider is niet mensen te veranderen. Zoals de bijbel ons leert in de Parabel van de talenten, komt het erop aan het prestatievermogen van het geheel te laten toenemen door de ambitie,

#### Leiders

- Gaan uit van visies
- Denken toekomstgericht
- Zijn veranderingsgezind
- Laten zich in met 'het waarom'
- Interresseren zich voor de omgevingscontext
- Stellen zich charismatisch op
- Delegeren
- Vereenvoudigen

### *Het verwerven van leiderschap*

Leiderschap moet je verwerven. Sommigen denken dat leiderschap kan ingeoeffend worden door allerlei trucjes te leren. Niets is minder waar. Je bent maar leider in de mate dat de leider al in je zit. Je moet niet leren om hem te worden, maar om hem in je los te maken. Was Jean-Luc Dehaene geen nationaal hoofd van de scouts vooraleer hij afstudeerde? En bleef hij niet jarenlang opereren achter de schermen van zijn alter ego Wilfried Martens? Groeide Martens zelf niet op in de schaduw van Leo Tindemans, die niet ophield te verklaren hoeveel hij geleerd had van Gaston Eyskens? Wat we hier moeten van leren is dat leiders eerst leren gehoorzamen vooraleer ze leiding kunnen bieden. Dat is een oude boutade, maar ze zit vol wijsheid en men treft ze zelden aan in boeken.

de kracht en de gezondheid die in de individuele mensen schuilt volledig aan te wenden. De leider moet met andere woorden de sterke kanten van elke medewerker zo benutten, dat het bouwstenen worden voor een succesvolle organisatie.

### *Het verschil tussen leider en manager*

Onderstaande tabel geeft het verschil weer tussen een leider en een manager.

#### Managers

- Steunen op procedures en richtlijnen
- Richten zich op het heden
- Verkiezen stabiliteit
- Bemoeien zich met 'het hoe'
- Denken organisatiegericht
- Stellen zich (welwillend) autoritair op
- Controleren
- Complexeren

We moeten op zoek gaan naar het type van leider dat potentieel aanwezig is en zoeken hoe we dit type verder kunnen ontwikkelen om daarmee de groei van de organisatie te bevorderen. We mogen er niet van uitgaan dat universiteiten en andere vormings- en bijscholingscentra leiders kunnen afleveren. Leiders worden niet gevormd, maar ontstaan in een maatschappelijke praktijk. Meestal toont de briljante leider zich reeds voor hij daartoe enige vorming of bijscholing heeft gekregen.

### **Wezenlijke kenmerken van het leiderschapscharter**

Hoe is ons leiderschapscharter tot stand gekomen? Het is in ieder geval niet vanuit een ivoren toren geschreven en top-down opgelegd aan onze

directies. Er is een gans proces aan vooraf gegaan, met grote inbreng en betrokkenheid van de collega's leidinggevenden ongeveer 10 jaar geleden. Tijdens 'Fundamenten 2000', een driedaagse voor de directieleden, werd nagedacht over de betekenis en consequenties van de missie van de Broeders van Liefde voor de leiderschapsfilosofie binnen onze organisatie. In 2002 resulteerde dit denkproces in een leiderscharter: een compacte tekst waarbij scherp wordt gesteld wat nu precies verwacht wordt van een leidinggevende in onze organisatie en dit vanuit een dubbele invalshoek.

Heel kernachtig luidt de leiderschapsfilosofie als volgt: *"Als leidinggevenden bij de Broeders van Liefde engageren wij ons tot de realisatie van de missie van de Broeders van Liefde. Hiertoe willen wij dragers zijn van christelijk geïnspireerde waarden; begeesterde leiders van een instelling of school; inspiratoren en begeleiders binnen een lerende organisatie; en coaches van medewerkers."*

### ***Leidinggevenden 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."*

De organisatie van de Broeders van Liefde heeft in de eerste plaats een maatschappelijk project: men wil instaan voor kwaliteitsvolle zorg of onderwijs. Er worden heel wat inspanningen geleverd om dit project waar te maken. Hiermee wordt dienst geleverd aan de samenleving. In ruil daarvoor kan de organisatie rekenen op financiële middelen vanuit de samenleving ver-

leend door de subsidiërende overheden. Maar we mogen niet denken dat we hiermee de essentie van de organisatie hebben aangebracht. Heel dit maatschappelijke project staat in functie van een spiritueel project dat de Broeders van Liefde al van bij hun stichting door Pieter-Jozef Triest voor ogen hadden.

Leiderschap en spiritualiteit vormen een complex duet. Het Benedictijnse "Ora et Labora" (bid en werk) impliceert dat de op het eerste gezicht aardse taak van de leidinggevende ook een spirituele component heeft. Spiritualiteit komt van "spiritus", van geest, Heilige Geest. De Heilige Geest geeft leven en is de creatieve geest die in elke mens het nieuwe creëert, die ons in beweging zet, die mensen bezielt. De spirituele dimensie van leidinggeven betekent dan ook dat iemand zich door de Heilige Geest kan laten bezielen en op een creatieve wijze omgaat met problemen. Wie zo leiding geeft, dient zijn medewerkers. Beschouw spiritualiteit niet als een vlucht voor de dagdagelijkse realiteit, maar als de kunst om alles te zien zoals God het geschapen heeft. Meer en meer leidinggevenden zijn ervan overtuigd dat ze niet alleen aan ontspanning en meditatie moeten doen om beter leiding te geven, maar dat authentiek leiderschap op zich een spirituele opdracht is.

Het spirituele project is dus wezenlijk. Zonder dit project zijn er voor de Broeders van Liefde weinig redenen om zich verder te engageren in ons rijke Westen en kunnen ze beter alle middelen aanwenden om zorg en onderwijs te organiseren op plekken op deze aarde waar niemand anders het wil doen. Het is dus niet toevallig dat een verwijzing naar het spirituele project vooraan in het charter is opgenomen.

## **Leidinggeevenden zijn ook begeesterde leiders**

*"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."*

Volgens Van Dale's Groot Woordenboek betekent begeesteren enthousiast maken. Begeesterde leiders zijn leiders die leiding geven vanuit een begeesterde ingesteldheid, die begeestering of enthousiasme uitstralen. Dit is eigenlijk de essentie van management, van leiding geven, nl. de dingen gedaan krijgen door anderen.

Laten we even focussen op de sleutelwoorden in deze passage.

– **Inspiratie en deskundigheid:** men kan een goede leider worden door een combinatie van inspiratie, deskundigheid, aangeboren leiderschap en door de positieve invloeden van omgevingsfactoren. ( $G = I \times D \times A \times O$ ). Begeesterde leiders zijn niet per definitie deskundige leiders. Deskundigheid is meer dan een IQ. Conceptdenken en empathie zijn cruciale eigenschappen. Hoe hoger op de hiërarchische ladder, hoe belangrijker het EQ wordt.

– **Bereikbaarheid en luisterbereidheid:** een leider die overwegend in zijn bureel op de computer werkt en zich opvallend veel afzondert, is geen goede leider. Luisterbereidheid heeft twee componenten: enerzijds respect en genegenheid voor de gesprekspart-

ner en anderzijds onszelf blijven, eerlijk antwoorden en met overtuiging.

– **Stimuleren van verantwoordelijkheid:** medewerkers bevestigen in hun engagement, functie en creativiteit. Schouderklopjes zijn de beste arbeidsvitaminen. De afstand tussen een klets op het achterwerk of een schouderklopje is maar een goede 40 cm., maar de effecten zijn mijlen ver van elkaar verwijderd. Sterke medewerkers uitdagen, zwakkere medewerkers aanmoedigen.

– **Promoten van participatie:** delegeren, empowerment, bevoegdheden zoveel mogelijk delegeren aan de medewerkers die een lagere hiërarchische plaats bekleden. Participatief management is het beleidsmatig gevolg van decentralisatie en delegatie.

– **Streven naar gemeenschappelijke doelen:** doelgericht werken en toekomstvisie ontwikkelen zijn de alfa en de omega van het strategisch management. De leider zorgt dat de organisatie een collectieve visie heeft en dat de medewerkers die deze visie delen, erbij betrokken worden.

– **Het nemen van beslissingen op een ethisch en christelijk verantwoorde wijze:** de sociale of maatschappelijke verantwoordelijkheid is het geweten van de organisatie. We kunnen zowel een positieve (tewerkstelling, respect voor het milieu, vooruitgang, ...) als een negatieve invloed (discriminatie, vervuiling, ...) uitoefenen op de samenleving. Onze beslissingen moeten de toets kunnen doorstaan of ze stroken met de waarden van de missie.

## **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'."*

Niemand onder ons kan ontkennen dat onze organisatie een dynamische organisatie moet zijn. Onze drie sectoren (onderwijs, welzijn en verzorgingsinstellingen) zijn voortdurend met een sneltreinvaart in ontwikkeling. Enkel een dynamische organisatie kan het hoofd bieden aan de vele nieuwe uitdagingen en noden. We mogen echter geen 'organisatie op drift' worden. Bij grote dynamiek is het van het grootste belang om de juiste koers te blijven houden. Met de missie als uitgangspunt formuleren we kritische doelen die het richtsnoer vormen van een beleid dat gericht blijft op de kernopdrachten. Belangrijk voor de leider is dat het leiderschap geen individueel gebeuren is, maar een teamaangelegenheid. Elke leider heeft nood aan feedback, aan uitwisseling van ideeën, aan reflectie, aan bevestiging of correctie. Dit vindt de leider enkel in een teamverband.

### **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 was leiderschap sterk gestoeld op hiërarchie. Vele organisaties vertoonden en vertonen nog een sterk piramidale structuur en de

beslissingen verlopen top-to-bottom. Maar dit model doet het niet meer zo goed als weleer. Leidinggevenden besteden meer aandacht aan de processen binnen hun organisatie. Ze weten hoe – vooral – hun medewerkers deze processen kunnen beïnvloeden. Daarom wordt een goed beleid gekenmerkt door veel aandacht voor het motiveren en coachen van medewerkers. Het doel van coaching is niet dat de medewerker alle leiderschapskwaliteiten van de leidinggevende overneemt, maar dat de medewerker zijn of haar eigen mogelijkheden optimaal leert benutten en daardoor ook beter gaat functioneren.

Coaching is een pedagogisch model om verder te ontwikkelen wat al goed is en te verbeteren wat nog kan verbeterd worden. Een leider moet dus een fundamenteel positieve houding hebben ten opzichte van zijn medewerkers en geloven in de maakbaarheid en het ontwikkelingspotentieel van mensen. De leider zal zorgen voor een cultuur die de individuele motivatie en de teamgeest bevordert. De werkplek moet een authentieke werk- en leefgemeenschap worden.

### **Praktische toepassingsmogelijkheden van het leiderschapscharter**

Is het leiderschapscharter een document om na lezing op te bergen en er verder niets meer mee te doen? Het antwoord op deze vraag is natuurlijk neen. Enerzijds vormt het charter één geheel met onze algemene missie. Anderzijds kun je het charter ook beschouwen als één geheel met de functieomschrijving voor het directieteam. Het is de bedoeling het leiderschapscharter op een zo actief moge-

lijke wijze te gebruiken in het personeelsbeleid: bij selectie van leidinggevend, in functionerings- en evaluatiegesprekken voor leidinggevend, voor het coachen van leidinggevend, ter gelegenheid van werkbezoeken en in het kader van het public relationsbeleid, enz.

Zowel bij het opmaken van leiderschapsprofielen als in selectiegesprek-

ken kan het leiderschapscharter het uitgangspunt vormen. Ons leiderschapscharter is een mozaïek van leiderschapsstijlen, competenties en succesvolle karaktereigenschappen. In het volgende schema zijn in de vorm van een matrix de verschillende leiderschapsstijlen en het vereiste profiel per wezenlijk kenmerk of onderdeel van het leiderschapscharter overzichtelijk aangegeven.

Wezenlijke kenmerken	Leiderschapsstijlen	Profiel (competenties en succesvolle karaktereigenschappen)
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>
Begeesterde leiders van onze instelling of school	Participatief leiderschap Systeem leiderschap	<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>
Inspiratoren en begeleiders binnen een lerende organisatie	Visionair leiderschap Inspirerend leiderschap	<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>
Coaches van onze medewerkers	Coachend leiderschap Dienend leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Authenticiteit</li> <li>- Communicatief</li> <li>- Kunnen omgaan met conflicten</li> <li>- ...</li> </ul>

Ik wil hiermee een aanzet geven naar een verdere aanvulling en differentiatie

al naargelang de aard van de leidinggevende functie (algemene directie,

departementele directie, onderdirecteur, campusdirecteur, ...), de grootte van de voorziening of school, ... Een dergelijk groot en gevarieerd aantal stijlen, competenties en succesvolle karaktereigenschappen vraagt natuurlijk om enige relativering. De ideaaltypische leidinggevende komt in de praktijk niet voor.

Het leiderschapscharter is ook bijzonder goed bruikbaar voor het evalueren van leidinggevende functies. Per wezenlijk kenmerk of onderdeel van het leiderschapscharter kunnen één of meerdere vragen of stellingen geformuleerd worden. In de volgende tabel staat één stelling per wezenlijk kenmerk of onderdeel van het leiderschapscharter.

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. Leidinggevend nemen de missie als basis voor alle denken en handelen										
2. Leidinggevend kiezen voor doelstellingen op lange termijn										
3. Leidinggevend moedigen veranderingen en vernieuwingen aan										
4. Leidinggevend gedragen zich als coaches										
5. ...										

De bedoeling is dat de leidinggevende zich een beeld kan vormen over zijn manier van leiding geven. Men kan antwoorden geven op de vragen: waar ben ik sterk in? Wat kan ik minder goed? Wat is duidelijk herkenbaar voor de medewerkers? De leidinggevende kan zo regelmatig de balans opmaken. Hij of zij kan dit doen voor zichzelf of via de zogenaamde '360-graden feedback', waarbij collega's van het directieteam en/of verschillende medewerkers de vragen beantwoorden.

Ook in het coachen van leidinggevend kan het charter zeker een ondersteuning bieden.

## Besluit

Leiding geven is holistisch werken, hetgeen betekent dat we ons niet mogen beperken tot het maken van een optelsom van verschillende competenties en invalshoeken. De verschillende componenten van ons leiderschapscharter moet je zien als één geheel. Je mag de componenten niet scheiden, je kan ze



enkel onderscheiden. Hiermee wil ik geenszins aangeven dat je maar een excellent leider bent, als je al deze kenmerken voor de volle 100% bezit. We zijn er ons ten volle van bewust dat de lat zeer hoog ligt. Een leider moet van vele, maar niet van "alle markten" thuis zijn. Wellicht zult u zichzelf in meerdere van de opgesomde kwaliteiten herkennen. Bij een aantal andere zult u misschien wel de spanning ervaren tussen de wenselijke en feitelijke situatie.

Beschouw het geheel als een ideaal na te streven doelstelling. We zijn ervan overtuigd dat dit charter duidelijkheid geeft over de verwachtingen vanuit de organisatie naar de leidinggevenden. Duidelijkheid zorgt voor veiligheid en veiligheid is een basisvoorwaarde tot optimaal functioneren. We hopen dat dit charter inspiratie zal bieden en bijdragen tot meer kwaliteit aan het dagdagelijks werk op directieniveau.

## Bronvermeldingen

- Camps P. & Erens, F., *Meer dan 500 management stijlen*, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen, 1994, 317 blz.
- De Rycke, R. Gemmel, P., *Strategisch management voor de gezondheids- en welzijnssector*, Uitgeverij Lannoo Campus, Tielt, 2010, 293 blz.
- Grün, A., *Bezielend leidinggeven, Impulsen vanuit de regel van Benedictus van Nursia*, Uitgeverij Ten Have/Lannoo, 2003, 140 blz.
- Haijtema, D., *Leiderschap in de 21ste eeuw*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2005, 126 blz.
- Kets de Vries, M.F.R., *Leiderschaps Test, Het interpreteren van de twaalf dimensies van leiderschap*, Uitgeverij Nieuwezijds, 2002, 134 blz.
- Pickford, J., *Mastering Leiderschap*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2004, 247 blz.

### Workshop "MANAGEMENTRAPPORTERING EN GOED BESTUUR"

"Sterkere beleidskeuzes maken? Met een evenwichtige managementrapportering komt u al een heel eind." Hefboom organiseert op 17 november 2011, van 13 tot 16 uur (eventueel met lunch om 12 uur) in Amazone, Middaglijnstraat 10, te 1210 Brussel een workshop over "Managementrapportering en goed bestuur" onder leiding van Herman Verhoeven, consultant bij Hefboom. Deelname kost 45 euro voor workshop, infomap en broodjeslunch.

Uitgangspunt voor deze workshop zijn de missie en strategie van de organisatie. Daarmee kan het juiste kader voor de rapportering bepaald worden. Ook komen vragen aan bod zoals: Waarom helpt rapportering om betere beslissingen te nemen? Wat zijn de ideale vorm en inhoud voor rapportering? Hoe kan rapportering de beleidsverantwoordelijken ondersteunen? U maakt tot slot kennis met het principe van risicobepaling en verwerft technieken van risicovermijding. De workshop richt zich tot bestuurders, directeurs en leden van het managementteam van vzw's, beschutte en sociale werkplaatsen. Deelnemers hebben ervaring met strategisch en operationeel beleid binnen een organisatie (profit en social profit) en met leiding geven.