



## Themadag leidinggevenden

# GROEIEN NAAR EEN VEERKRACHTIGE ORGANISATIE

Vrijdag 20 november 2015 - Odisee, Campus Brussel

Alles wat leeft bestaat uit golvende cycli. Periodes van stress worden gevolgd door periodes van herstel. Maar, hoe groter de druk, hoe sneller het tempo van veranderingen, des te moeilijker wordt het om een golvend effect te bewerkstelligen. Samen met organisatorische veranderingen hebben onderwijsinstellingen te maken met vele nieuwe uitdagingen. Zijn er in deze tijden kansen voor veerkracht van mens en organisatie?

Een belangrijke uitdaging voor de (hoge)schoolorganisatie is om een nieuw denken over organiseren, leiding geven en veranderen te bevorderen. Een denken dat uitgaat van veerkracht. Veerkrachtige organisaties vragen professionals met aandacht voor het vinden van balans tussen zelfstandigheid en samen werken, wendbaarheid en stabiliteit, externe en interne oriëntatie van de organisatie, trouw zijn aan je zelf en vertrouwen in andere professionals en organisaties,... Kortom, een veerkrachtig leiderschap van de organisatie met zijn diverse leidinggevenden en medewerkers!

Tijdens deze themadag willen wij met u kennis delen uit wetenschappelijk onderzoek en tegelijk ervaringen uit de praktijk en een persoonlijk betrokken visie aan u voorleggen. We benoemen manieren waarmee we de mentale, emotionele en organisatorische veerkracht kunnen verhogen.

# PROGRAMMA



9.00 uur – Onthaal

9.30 uur – Welkom en inleiding

*Harry Parys, studiegebieddirecteur Sociaal-Agogisch Werk, Odisee*

9.45 uur – Openingslezing

De architectuur van veerkracht.  
Balanceren tussen verandering en stabiliteit

We zien uit naar mensen die ons bemoedigen, inspireren en helpen veerkracht te tonen bij beproevingen. Zij bieden ons hoop en vertrouwen. Vertrouwen bevordert elke interactie. Het kan ons ook helpen mentaal, lichamelijk en emotioneel dapper te zijn en de kans te grijpen om te groeien.

Wie veerkracht wil vergroten, moet anders leren denken en kijken. We moeten af van het rechtlijnige, lineaire denken en kijken. Praktische wijsheid en durven improviseren zijn ieder geval essentieel om een niet-aflatende architect te worden van de nog niet aangeboorde mogelijkheden van mensen en organisaties. Ook het vinden van de balans is een belangrijke kunst.

In deze bijdrage willen wij met u kennis delen uit wetenschappelijk onderzoek, ervaringen uit de praktijk en een betrokken visie voorleggen. We noemen manieren waarmee we onze mentale, emotionele en organisatorische veerkracht kunnen verhogen.

*Erwin Seydel, emeritus-hoogleraar ‘Psychologie en Strategische Communicatie’ aan de Universiteit Twente. Daarnaast was hij hoogleeraar aan andere Nederlandse en buitenlandse universiteiten. Hij vervulde gedurende langere tijd een adviesfunctie bij het System Staff College van de Verenigde Naties te New York en Turiijn. Binnen de kunstwereld houdt hij zich nu bezig met het verbinden van kunst, wetenschap en samenleving. Centraal in zijn werk staat steeds de vertaalslag van wetenschappelijke inzichten naar de dagelijkse praktijk en het zoeken naar werkbare oplossingen bij veranderingsuitdaging.*

*Hij treedt thans regelmatig op als discussieleider en voorzitter bij congressen en geeft veel lezingen op het terrein van veerkracht, leiderschap en veranderingsprocessen. Seydel wordt regelmatig gevraagd om over actuele thema's commentaar te geven in de media.*

# THEMASESSIES RONDE 1 – 11.00 tot 13.00 uur



## 1. Het Ontwikkelen van Veerkracht is vooral Afleren!

**Peter van den Boom**

De hoofdlijnen en vragen die aan bod komen doorheen deze interactieve sessie:

- Hoe kun je het veilige en soms knellende korset van de hiërarchisering en bureaucratisering afleren om de veerkracht te vergroten?
- Hoe ziet die veerkrachtige organisatie eruit? En waarin verschilt zij van een robuuste organisatie?
- Welke veranderkundige interventies in de cultuur zijn noodzakelijk? Welke rollen vervul je daar zelf bij?

*Peter van den Boom zijn achtergrond is Marketing; Personeel & Arbeid; Sociaal Culturele Wetenschappen (nadruk op organisatieantropologie) en Filosofie. Hij combineert zijn ervaring en inzichten in verschillende gastdocentschappen en boeken: *Touwtrekken om Organisatiecultuur, Kleefstof van de Menselijke Maat en De Interne Veranderaar.**

*Hij heeft tegelijk een brede werkervaring als sales-/marketingmanager; opleidingen; International Human Resource Development bij AKZO; zelfstandig consultant en interim-manager bij Boom Training and Consultancy. Als zelfstandig adviseur heeft hij veranderkundige trajecten begeleid en aangestuurd in profitorganisaties, onderwijsinstellingen en publieksorganisaties.*

## 2. Veerkracht en druk, twee kanten van dezelfde medaille. Een actieve workshop rond verrassende denkkaders

**Johan De Wilde**

We zullen samen objectiveren in welke zin de eisen en verwachtingen t.a.v. onze opleiding en jobinvulling veranderen. We nemen daarbij tijd om stil te staan bij onze ervaringen met die veranderingsprocessen. Hoe percipiëren we de druk op ons en welke effecten heeft dat op onze eigen veerkracht?

Bij dit alles zullen we kort reflecteren vanuit bekende en minder bekende denkkaders zoals:

- verzakelijking van en micropolitiek in sociale relaties versus “the gift” en het idee van wederkerigheid (Scott & Mauss)
- de ‘hegemonie’ van bepaalde ideeën waarin we tegelijk socialiseren en ons tegen afzetten (Gramsci)
- competentielijsten versus een verruimde professionaliteitsopvatting (Korthagen e.a.)
- nascholing en professionele polyvalentie versus theorieën rond informeel leren en teamwork (Cross, Beusaert)

Tot slot proberen we tot een oordeel te komen over wat van ons verwacht wordt en tot een schets van paden naar actie.

*Johan De Wilde is opleidingshoofd Kleuteronderwijs, ODISEE*

# THEMASESSIES RONDE 1 – 11.00 tot 13.00 uur



## 3. Scholen slim organiseren. Anders werken met goesting

**Tom Vanacker**

Het onderwijs is vandaag functioneel georganiseerd. We zetten mensen met dezelfde functie samen: vakleerkrachten, beleidscoördinatoren, ... We geven onderwijs in jaren en vakken. De meeste functionele organisaties hebben mooi werk geleverd. In een koekjesfabriek met gestandaardiseerde producten is deze werkwijze nog altijd het meest efficiënt. Maar is onze school een koekjesfabriek?

In deze themasessie neemt Tom Van Acker je mee in de grote paradigma-shift voor het onderwijs:

- Nieuw paradigma op leren: hoe voorbereiden op een toekomstige maatschappij en beroepen die we nog moeten uitvinden?
  - Nieuw paradigma op organiseren van werk: hoe omgaan met de steeds wisselende eisen en de toenemende prestatiedruk?
  - Nieuw paradigma op leiderschap: hoe condities creëren waardoor medewerkers kunnen 'doenken' of denken en doen?
- Om deze paradigma's georganiseerd te krijgen, pleit Tom voor de 'slimme school' waar zelfsturende teams samen verantwoordelijk zijn voor een compleet takenpakket.

*Tom Van Acker is Senior consultant in de innovatieve arbeidsorganisatie bij Flanders Synergy*

## 4. Veerkracht als resultaat van relatie

**Johan Van der Vloet en Ilse Cornu**

Is veerkracht het nieuwe toverwoord dat onze 'rek' altijd maar vergroot? Of is veerkracht iets wat draagkracht geeft doordat mensen de zin van hun inspanningen zien?

Die link tussen zingeving en veerkracht biedt een interessante focus voor leidinggevenden. Hoe kun je in een context van verandering een gezamenlijk project ontwikkelen en dragen? Welke relaties en manieren van leiding geven helpen daarin? Hoe kun je dit tevens verbinden met de christelijke inspiratie als 'veerkrachtig' verhaal?

Vanuit enkele (interview)fragmenten verkennen we samen met de deelnemers het thema. Tegelijk bieden we een frame aan waarbinnen de leidinggevende op zoek gaat hoe zij de factoren van veerkracht kan mediëren naar personeel in de dagelijkse omgang, de communicatie van verandering en nieuwe projecten. Tot slot geven we vanuit enkele praktijkcases, door de deelnemers zelf aangebracht, een eerste aanzet naar een 'veerkrachtige' omgang en aanpak.

*Johan Van der Vloet is docent UCLL en Ilse Cornu is docent ODISEE*

# THEMASESSIES RONDE 1—11.00 tot 13.00 uur



## 5. Leidinggeven aan docenten? Niet doen!

**Johan De Langhe**

Een (hoge)school is een typische kennisorganisatie. De medewerkers zijn professionals, zij hebben gestudeerd om eindelijk te mogen doen waar ze zo enthousiast over zijn. Passen we daar de regels van het klassieke management op toe (controle, processen, organisatiestructuren, administratieve opvolging ...) dan lopen we veel kans om alles te verprutsen.

Waarom? Omdat echte professionals liever iets goed doen dan fout, zich willen concentreren op de essentie van hun job, spontaan creatief en productief willen zijn.

Betekent dit dat alles zo maar van zelf loopt? Is het management dan overbodig? Of hebben wij een (andere) rol te vervullen? Hoe wil je dat je (hoge)school / opleiding groeit? Aan het tempo van de directeur of met de snelheid van pakweg 10, 20 of meer professionals? Met andere woorden: ben jij een 1 op 1 manager, een 1 op n of een n op n? Hoe kun je docenten voluit autonomie en verantwoordelijkheid geven en toch zorgen dat de globale doelstellingen gehaald worden? Ook in tijden van instellingsvisite! En daarbij veerkrachtig inspelen op steeds nieuwe uitdagingen.

*Johan De Langhe is directeur studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde, VIVES*

## 6. Zelfzorg, buffer tegen burn-out

**Caroline Damman en Bart Dewaele**

In de workshop belichten we welke aspecten op de verschillende niveaus een rol spelen bij burn-out met name “ik als persoon”, “mijn dienst/organisatie” en de “ruimere samenleving”. Doel is om zicht te krijgen op welke manier de verschillende niveaus inspelen op de persoonlijke balans van draagkracht en draaglast. Inzicht als eerste stap tot preventie. Hierbij wordt benadrukt dat de verantwoordelijkheid voor burn-out op verschillende niveaus zit.

Als eerste is er de “ik als persoon”: wat zijn de sterktes en de valkuilen van de eigenheid, wat is de coping, in hoeverre zegt men graag “ja”,... We bekijken vervolgens hoe de directe werkcontext een invloed heeft. In hoeverre geeft de organisatie ruimte voor zelfsturing en regelruimte, welke eisen stelt het aan zijn team, wat is de betekenis die men vanuit de organisatie geeft aan collegiale steun, wat is het tempo van veranderingen binnen een organisatie, de cultuur van het e-mailgebruik, ... Als derde niveau is er de ruimere samenleving. De samenleving jaagt ons vaak op en stimuleert soms weinig om rust te nemen en af te grenzen.

*Caroline Damman is docent ODISEE en psychologe en Bart Dewaele is docent ODISEE en sociaal agoog*

# THEMASESSIES RONDE 2–14.15 tot 15.15 uur



## 7. De ritmische veerkracht: actieve exploratie van een dynamische en flexibele groepsdynamiek

**Jos De Backer en Guy Remmerie**

Ritme is overal aanwezig. Ook in onze relatie tot anderen kunnen we ritme herkennen. Dit merken we vooral wanneer het individueel of het groepsritme verstoord is.

Het ontdekken en ervaren van een persoonlijk ritme, in al zijn variaties, versterkt de mogelijkheden om in een team de nodige vrijheid en veerkracht te ervaren en te ontwikkelen.

Het sturen en het ontwikkelen van een groepsritme, maar ook het zich durven laten dragen door een groepsritme, verhoogt het zelfvertrouwen. Het vinden van een gemeenschappelijke dynamische ritmering versterkt de groepsdynamiek binnen een team.

In deze themasessie voor 12 deelnemers verkennen we hoe de wijze van ritmering het sturen van een groep, of het zich invoe-gen in een groep kan beïnvloeden. We geven informatie over hoe we de individuele- en groepsveerkracht kunnen ervaren en hoe we onze mogelijkheden en beperkingen via ritmische improvisaties vorm kunnen geven. Er is geen voorkennis noodzakelijk.

*Jos De Backer, muziektherapeut en Guy Remmerie, percussionist en docenten opleiding Master Muziek (afstudeerrichting muziektherapie) LUCA, School of Arts, campus Lemmens*

## 8. Gecoachte ontwerpteams - een methodiek voor praktijkinnovatie en professionalisering

**Els Castelein en Jeroen Thys**

Een teacher design team of ontwerpteam kan omschreven worden als een groep van twee of meer docenten die samen (materialen voor) een curriculum (her)ontwerpen.

Het verankeren van de methodiek van ontwerpteams als innovatiestrategie biedt heel wat mogelijkheden. De kans op succes in dergelijke teams worden aanzienlijk vergroot door voldoende ondersteuning, zowel procesmatig als inhoudelijk. Deze ondersteuning wordt geboden en/of gefaciliteerd door een coach.

In het kader van een praktijkgericht onderzoeksproject werden condities gedetecteerd die belangrijk zijn bij het succesvol inzetten van ontwerpteams. Hieruit vloeiden een aantal beleidsaanbevelingen voort.

Doorheen de themasessie geven we een inhoudelijke inkijk in de werking van een ontwerpteam en de taak van de coach middels getuigenissen en het toelichten van de beleidsaanbevelingen. Met de deelnemers gaan we het gesprek aan over de mogelijkheden van deze methodiek.

*Els Castelein, onderzoeker UCLL en Jeroen Thys, coördinator digitale aspecten van leren UC Leuven-Limburg Comenius'*

## THEMASESSIES RONDE 2–14.15 tot 15.15 uur



### 9. Verdiepend gesprek over de lezing ‘De architectuur van veerkracht. Balanceren tussen verandering en stabiliteit’

**Erwin Seydel**

Uitgangspunt voor het verdiepend gesprek is de openingslezing. Daarin wil Erwin Seydel ingaan op de vraag hoe je de veerkracht van een organisatie in de praktijk kunt vergroten. Is een ingrijpende wending nodig, een schok, zoals sommigen zeggen of is aansluiten bij bestaande mogelijkheden veel effectiever? Maar hoe doe je dat dan? We willen misschien wel veranderen, maar we werken nog steeds alsof alles planbaar is, dat we alles moeten controleren, reguleren en misschien zelfs manipuleren. Kunnen we aan dit spel ontkomen of is het zo ook wel goed?

*Erwin R. Seydel begon ooit als psychotherapeut. Hij is nu emeritus-hoogleraar ‘Psychologie en Strategische Communicatie’ aan de Universiteit Twente, daarnaast was hij hoogleraar ‘Psychologie en Gezondheidsvraagstukken’ en tot voor kort hoogleraar ‘Organisatorische Communicatie’ aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Seydel vervulde gedurende langere tijd een adviesfunctie bij het System Staff College van de Verenigde Naties te New York en Turijn, ingesteld door de toenmalige secretaris-generaal Koffe Annan. Erwin Seydel vervult nog steeds bestuurstaken en adviseurschappen in binnen- en buitenland.*

### 10. Een praktijkvoorbeeld van een complex veranderingsproces

**W.J. Dunsbergen**

Augustus 2014 is in Nederland de wet op het Passend Onderwijs in werking getreden. Voorafgaand hieraan had het Nederlandse onderwijsveld de opdracht zich hierop voor te bereiden.

Het samenwerkingsverband Passend Onderwijs Drechtsteden bestaande uit 12 schoolbesturen, met in totaal 43 scholen, is in 2007 reeds gestart met de voorbereiding op deze wet.

Er zal tijdens de themasessie een korte toelichting gegeven worden over ‘handelingsgericht werken’ en het veelzijdig veranderingsproces. Na acht jaren kunnen we tijdens de themasessie vooral dieper ingaan op een aantal metavragen:

Welke lessen zijn geleerd op de diverse niveaus?

Wat heeft dit proces/deze keuze de scholen en meer nog de kinderen opgeleverd?

Welke belemmerende en veerkrachtige factoren hebben in dit veranderingsproces een rol gespeeld?

Welke uitdagingen roepen nu op tot een veerkrachtig antwoord?...

*W.J. Dunsbergen is directeur-bestuurder van de Vereniging Christelijk Onderwijs Sliedrecht en voorzitter van het bestuur van het samenwerkingsverband Passend Onderwijs Drechtsteden*

# THEMASESSIES RONDE 2–14.15 tot 15.15 uur



## 11. Storytelling of de kunst van narratief leiderschap

**Jo Lefevere**

Is het vertellen van verhalen hetzelfde als het hanteren van de techniek van storytelling? Hoe kan je met verhalen een ‘tone of voice’ creëren die leidt tot wat we narratief leiderschap noemen? Wanneer en hoe vertellen we verhalen in organisaties? Waarin schuilt de kracht van storytelling? Hoe gebruik je storytelling bij de implementatie van een project of een nieuwe strategische keuze? Hoe beïnvloeden verhalen gedrag van mensen? Hoe kan storytelling bijdragen tot meer authentiek leiderschap? Hoe kunnen verhalen een hefboom zijn in het groeien naar een veerkrachtige organisatie? Deze en tal van andere vragen passen in de revue.

Het vertellen van verhalen is een ambacht zo oud als de mensheid. Deze themasessie is een proeverij rond narratief leiderschap waarbij we via kleine interventies verhalen vangen, vormen, visualiseren en vertellen en stelselmatig meer inzichten blootleggen rond de techniek van storytelling. Het is een manier om theoretische inzichten en onderzoeksresultaten over storytelling en ondernemerschap te vertalen naar de praktijk van leiderschap in veerkrachtige organisaties.

*Jo Lefevere is docent Arteveldehogeschool*

## 12. De kracht van verbindende communicatie in organisaties

**Hedwig Berghmans**

Wil je een veerkrachtige organisatie, dan is het belangrijk de interne communicatie goed te verzorgen en te verbeteren. Verbindende en Geweldloze Communicatie is gebaseerd op het model van Marshall Rosenberg. Zolang wij ons in de positie van ‘Meerdere’ of ‘Mindere’ plaatsen, zal een echte verbinding niet mogelijk zijn en wordt het moeilijk om een gezamenlijk project met enthousiasme te dragen.

In onze communicatie met anderen gaan we elkaar niet beoordelen of veroordelen, maar we gaan vertellen hoe wij ons voelen en wat we nodig hebben. Op basis van deze gevoelens en behoeften formuleren we een duidelijk *verzoek*, zonder eisend te zijn. Uitgangspunt voor dit alles is een objectieve waarneming. Deze wijze van spreken vanuit ons hart, gaan we ook toepassen in het empathisch luisteren naar de ander. Vanuit de (h)erkenning van ieders behoeften kan gezocht worden naar strategieën om aan deze behoeften te voldoen. Zo creëren we enthousiasme, wat een fundamentele bouwsteen is voor elke organisatie.

*Hedwig Berghmans is inspecteur-adviseur godsdienst voor het basisonderwijs. Hij is auteur van het boek *Luisteren en spreken vanuit het hart - Verbindende en Geweldloze Communicatie**



# PROGRAMMA



15.30 uur – Slotlezing

## De overheid en de veerkrachtige samenleving

Wat kan de overheid doen (of beter niet doen) om een veerkrachtige samenleving te bevorderen?

Door de manier waarop het beleid wordt ontwikkeld (overleg met middenveld, bottom-up manieren van beleidsvorming)

en door de inhoud van het beleid (onderwijs, vorming, enz).

En welke rol kan Justitie hierin spelen (bv nadruk op bemiddeling eerder dan op conflictuele geschillenbeslechting via de rechtbanken)?

*Koen Geens, doctor in de Rechtsgeleerdheid KU Leuven en buitengewoon hoogleraar KU Leuven, Faculteit Rechtsgeleerdheid.  
Thans is hij federaal Minister van Justitie.*

16.30 uur – Afronding

*Kris Vanspeybroeck, docent Odisee en stafmedewerker Katholiek onderwijs Vlaanderen*

tot 18.00 uur – Receptie en informeel samenzijn

# PRAKTISCH



## Organisator en doelgroep

Deze negende ‘Themadag voor leidinggevenden’ is een initiatief van de Kerngroep ‘Kwaliteitszorgcoördinatoren en leidinggevenden’. Deze themadag staat open voor elke leidinggevende in onderwijs of leidinggevende met interesse voor het thema.

## Inschrijven

Inschrijven voor de themadag kan tot en met 13 november 2015 via [deze link](#). Na inschrijving ontvangt u een bevestigingsmail met meer informatie.

Elke deelnemer ontvangt ook een origineel aandenken bij het afronden van de themadag.

Het inschrijvingsgeld bedraagt € 95.

## Locatie

Odisee, Campus Brussel, Stormstraat 6, 1000 Brussel

## Inschrijvingsvoorwaarden

- U kunt zonder kosten uitschrijven per mail tot de uiterste inschrijvingsdatum. Daarna betaalt u het volledige bedrag per inschrijving.
- Indien u verhinderd bent, kunt u zich per mail na de uiterste inschrijvingsdatum zonder kosten nog steeds laten vervangen door een collega verbonden aan dezelfde instelling.

## Extra info

- Helpdesk voor inschrijven: 02 507 07 80
- Informatie rond het programma: Kris Vanspeybroeck, 02 529 04 19