KATHOLIEK ONDERWIJS .VLAANDEREN

10



Themadag leidinggevenden

VERBINDEND LEIDERSCHAP CREËERT EEN GEZAMENLIJKE AMBITIE

Vrijdag 9 december 2016 – Odisee, Campus Brussel

Deze tiende editie van de *Themadag voor leidinggevenden* maakt een synthese van de vorige edities en kijkt tegelijk vooruit naar nieuwe uitdagingen.

Het belang van leiderschap is algemeen aanvaard. Maar wat is voor onze toekomst goed leiderschap? De toenemende complexiteit en diversiteit vraagt een verbindend leiderschap.

Is het mogelijk om verbindend leiderschap aan de ene kant en een gezamenlijke ambitie aan de andere kant tegelijk te versterken? Leiders die zich verbinden met zichzelf en anderen geven tegelijk kansen aan de creatie van gezamenlijke ambities. Dit is misschien wel de grootste uitdaging voor goed onderwijs en kwaliteitsontwikkeling.

PROGRAMMA

10

9.15 uur — Onthaal

9.45 uur — Welkom en inleiding

Harry Parys, studiegebieddirecteur Sociaal-Agogisch Werk, Odisee

10.00 uur — Visie

Recente wetenschappelijke inzichten in verband met verbindend leiderschap.

Wat kunnen we ermee in onze dagdagelijkse onderwijscontext?

Norbert Vanbeselaere en Jan Van Raes

Van leidinggevenden worden allerlei vaardigheden verwacht die traditioneel minder toegeschreven werden aan een goed leider. Kwaliteiten als daadkracht en sturing zijn blijkbaar minder belangrijk geworden. Empathie, luisterbereidheid en het creëren van betrokkenheid en een samenhorigheidsgevoel, dat zijn de kwaliteiten die de ‘nieuwe‘ leider moet bezitten. Vanwaar deze transformatie? Wat leert ons de wetenschap en wat moeten wij ermee in onze dagdagelijkse praktijk?

Naast deze benadering van leiderschap zal er ook ingegaan worden op een zeer recente theoretische ontwikkeling. Deze "The new psychology of leadership: Identity, influence and power" stelt dat goede leiders erin slagen om er hun volgelingen van te overtuigen dat ze allemaal, dus zowel de leiders als de volgelingen, een en dezelfde groepsidentiteit met elkaar delen. Via deze door alle groepsleden gedeelde sociale identiteit zijn de leiders in staat om de vaak tegenstrijdige motieven en belangen van de individuele groepsleden met elkaar te verbinden en te transformeren tot een collectieve kracht. Succesvol leiderschap spruit dan voort uit een proces van wederzijdse sociale beïnvloeding waardoor de groepsleden de sociale identiteit van de groep in hun zelfbeeld opnemen en bijgevolg uit zichzelf willen bijdragen tot de gedeelde groepsdoelen, en niet omdat dit hun door superieuren wordt opgelegd.

Norbert Vanbeselaere is em. prof. sociale en culturele psychologie (KU Leuven), nu lid van de Raad van Bestuur van het Don Bosco Onderwijs Centrum

Jan Van Raes is HR directeur UZ Brussel, maakte een doctoraat over beleving van medewerkers bij fusies of overnames

PROGRAMMA

10

11.00 uur — Pauze

11.30 uur — Inspiratie

Zingeving in het werk van de leidinggevende

Peter van den Boom

In onderwijs wil je van betekenis zijn voor anderen in hun leerproces. Zinvol verbonden zijn met iets van waarde. Zin als noodzakelijke voorziening voor het menselijk bestaan.
Zingeving staat onder druk. Doel-middelbenaderingen instrumentaliseren mensen tot functies.
Dit gebeurt soms ook in onderwijsorganisaties waar visiedocumenten en veranderkunde stappenplannen alleen kwantitatieve nuttigheidswaarde beogen.
Zingeving legt het dan af. Docenten en leidinggevenden worden een verlengstuk van management ontwerppraktijken. Dus verzet waardoor veel veranderkundige initiatieven stranden.
Leiderschap moet zich daarom verbinden aan zingevingsvragen. Door de leraar of docent centraal te stellen in zijn (soms niet meer uitgesproken) vraag naar zin. Zijn zinsappél kan de leidinggevende niet negeren. Hij wordt erdoor geraakt. En dat is goed want zingeving is een krachtbron waaruit energie voortvloeit voor onderwijskwaliteit en het zelf navigerend vermogen.

***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 "Theatervoorstellingen in Organisaties".*

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 profit-organisaties, onderwijsinstellingen en publieksorganisaties.

THEMASESSIES – 13.45 tot 15.15 uur

10

1. Verbindend leiderschap als noodzaak voor een digitale maatschappij

Peter Rosseel

De digitale revolutie is onze wereld grondig aan het veranderen. ‘Slimme’ steden, ‘digitale’ organisaties en ‘verbonden’ consumenten en studenten zullen ‘big data’ gebruiken en produceren om wat wij willen en moeten doen veel makkelijker te maken. Over 15 tot 20 jaar – of sneller - doet niemand van ons nog wat wij vandaag doen. Scholen en universiteiten zullen nog wel bestaan, maar ze gaan er helemaal anders uitzien.

Het lijkt beangstigend, maar dat is het niet. Uitdagend en soms oncomfortabel, dat wel. Dit gaat niet langer over verandering, maar over transformatie. En transformatie impliceert moedig leiderschap dat vertrouwen creëert en mensen verbindt. De impact van de digitale revolutie zal verbindend leiderschap tot één van de belangrijkste kwaliteiten maken, niet alleen van elke leidinggevende, maar van elk individu. En ja, digitale technologieën en ‘big data’ zullen ons hierbij helpen. Maar de peer-to-peer maatschappij met haar interpersoonlijke samenwerking als hoeksteen, zal minstens een even centrale rol spelen in onze digitale toekomst.

***Peter Rosseel** is directeur van MCR, buitengewoon hoogleraar aan de universiteit van Vrijstaat, Zuid-Afrika en gastdocent KU Leuven*

2. Bemiddelingsgericht leidinggeven

Beatrijs Pletinck

De toenemende complexiteit van onze samenleving vereist nieuwe instrumenten voor personeelsbeleid. De voorbije jaren zijn er een aantal nieuwe instrumenten m.b.t. personeelsbeleid ingevoerd, nl. de functionerings- en evaluatiegesprekken. Daarnaast werd vanuit de federale overheid een heel uitgebreide regelgeving inzake psychosociaal welzijn op het werk uitgewerkt. De laatste wijziging van vorig jaar verruimt nog de verantwoordelijkheid van de werkgever voor het welzijn en het welbevinden van zijn werknemers (naast grensoverschrijdend gedrag ook stress, burn-out en ernstige conflicten op de werkvloer).

Bemiddeling en bemiddelende interventies, een (relatief) nieuwe benadering kan ingezet worden in het personeelsbeleid. De ervaring leert dat de kans op succes van al die interventies stijgt wanneer die interventies geïntegreerd worden in een totaal personeelsbeleid

Bij vele leidinggevenden is er de vraag te leren professioneel om te gaan met verschillen en conflicten, zonder dat ze daarbij formeel als bemiddelaar optreden, vandaar deze themasessie ‘bemiddelingsgericht leidinggeven’.

***Beatrijs Pletinck** is erkend bemiddelaar Katholiek onderwijs Vlaanderen*

THEMASESSIES – 13.45 tot 15.15 uur

10

3. *Verbondenheid legt de basis voor betrokkenheid. Cocreatie als mogelijk pad*

Paul Ongenaert

In onze professionele wereld werken we met indelingen: we spreken van stakeholders die specifieke rollen krijgen toebedeeld; we geven medewerkers goed uitgewerkte functiebeschrijvingen; andere organisaties definiëren we als 'samenwerkingspartners' waartegenover we ons moeten positioneren en we spreken van 'klanten' aan wie we onze diensten kunnen aanbieden. Deze benadering kan uiterst doelmatig zijn, maar laat vele mogelijke kansen onbenut.

Cocreatief organiseren vertrekt vanuit een andere aanname, waarbij het management zoveel als mogelijk de ervaringen en inzichten van de betrokkenen laat inbrengen. Een medewerker wordt zo meer dan de uitvoerder, de vertaler of degene die moet implementeren; een leerling/student of ouder is meer dan een geïnformeerde gebruiker; een collega-organisatie zit midden in de ontwikkeling van je project.

Om cocreatie effectief te gebruiken heb je nood aan leidinggevenden die inspireren, faciliteren en verbinden. Deze themasessie biedt inzichten hiertoe en laat leidinggevenden reflecteren over een mogelijke aanpak.

***Paul Ongenaert** is directeur Tabor Groep*

4. *Safety first: het effect van de leidinggevende op het creëren van psychologische veiligheid in onderwijsteams*

Koen Geenen

Onderwijsteams worden verwacht heel autonoom te werken en zich lerend op te stellen om vernieuwingen in het onderwijs op een kwaliteitsvolle manier om te zetten in de dagelijkse praktijk.

Eén van de belangrijke voorwaarden om in een team effectief te kunnen leren van elkaar is de mate van psychologische veiligheid. Men spreekt van psychologische veiligheid als in het team een bepaalde sfeer heerst waar je fouten mag maken, niet afgerekend wordt op je persoonlijke mening en waar het veilig is om je kwetsbaar op te stellen om te kunnen leren van mekaar.

Als leidinggevende heb je hier een niet te onderschatten invloed. Er zijn een achttal leiderschapskenmerken die positief gecorreleerd zijn met een hoge psychologische veiligheid. Deze themasessie geeft je inzicht in de waarde ervan en geeft handvaten om inzicht te krijgen in je eigen leiderschapsstijl met concrete tips voor zij die willen werken aan een gezonde psychologische veiligheid van het team waar zij verantwoordelijk voor zijn.

***Koen Geenen** is Opleidingsmanager Ergotherapie Thomas More*

THEMASESSIES – 13.45 tot 15.15 uur

10

5. Verbindend leiderschap in verleden, heden en toekomst

Dick den Bakker

In een maatschappelijk klimaat van onbehagen wordt van leiders gevraagd om richting te geven en verbinding te maken. Dat wordt ook wel moreel leiderschap genoemd.

Geïnspireerd door de tien geboden ontwierp Dick den Bakker tien noties voor leiderschap. Op de notie 'Heb eerbied voor uw voorgangers' zal in deze workshop nader worden ingegaan. Veel organisaties hebben te maken met een wisseling van de wacht aan de top. Hoe gaat de nieuwe leidinggevende om met de erfenis die hij of zij van diens voorganger aantreft en hoe bereidt hij de voortgang van het leiderschap voor ten behoeve van het moment dat hij of zij zelf vertrekt?

Na een inleiding over de tien noties bij moreel leiderschap verkennen we de mogelijkheden om verbinding tussen verleden, heden en toekomst te maken.

***Dick den Bakker** is directeur onderwijs en identiteit, Verus (Nederland)*

6. Verbindend leiderschap als element van kwaliteitscultuur

Dries Berings

In deze themasessie wordt ingegaan op 'een faciliterende, coachende en verbindende leiderschapsstijl' en welke rol dit kan spelen in een kwaliteitscultuur.

We staan stil bij de betekenis van de drie voorgestelde componenten van deze leiderschapsstijl. We gaan op zoek naar de opportuniteiten en grenzen van individueel empowerment, zelfsturende teams en de rol van de leidinggevende in de competentieontwikkeling van medewerkers.

We besteden hierbij veel aandacht aan de rol van de leidinggevende in het tot stand komen van 'verbinding'. Het gaat dan om verbindingen tussen: de medewerker, het team, de organisatie, de klant, de strategie, de economie en de samenleving. Over die verbindingen zal ook gereflecteerd worden op basis van het model van de CultuurspiegelsPLUS. De deelnemers zullen uitgenodigd worden om vanuit de rol van leidinggevende te reflecteren over hoe dergelijke verbindingen kunnen worden gefaciliteerd.

***Dries Berings** is onderzoeker bij de Onderzoekseenheid Marketing en Organisatie, KU Leuven, Campus Brussel*

THEMASESSIES – 13.45 tot 15.15 uur

10

7. De regel van Benedictus in je leven en werk als leidinggevende

Marc Lonneville

De Regel van Benedictus is geen zwaar theologisch of filosofisch traktaat maar is in essentie een levensregel. Benedictus geeft antwoorden op essentiële vragen aan iedereen die verantwoordelijkheid wil dragen in gemeenschappen van mensen die samen leven en samen werken. Wat is de kern van vruchtbaar leiderschap? Hoe blijf ik overeind in de drukte van elke dag? Hoe ga ik om met ongewenst gedrag? Hoe vind ik een evenwicht tussen stabiliteit en verandering? Hoe kan ik anderen motiveren zonder mezelf te verschroeien? En wat betekent *obedientia* voor vrijgevochten mensen van vandaag?

In de themasessie wil ik de antwoorden van Benedictus op deze en andere herkenbare, concrete en soms moeilijke vragen bespreken. Benedictus kan ook voor mensen die in scholen verantwoordelijkheid dragen, een referentie worden. Benedictus helpt om bij de tientallen keuzes die we elke dag maken de juiste prioriteiten te leggen. Elk moment, elke ontmoeting biedt een kans tot verbetering maar uiteindelijk blijven we heel ons leven lang beginners, stelt Benedictus.

***Marc Lonneville is** dertig jaar leerkracht in de benedictijnse Abdijschool van Zevenkerken*

8. De 'logische niveaus van verandering ' volgens R. Dilts, als ondersteuning voor verbindend leiderschap

Jan Verschaeve

Verbindend leiderschap creëert ruimte en vertrouwen zodat medewerkers intern gemotiveerd raken om een bijdrage te leveren aan gedeelde groepsdoelen.
Dit is geen eenvoudig proces.
Iedere medewerker heeft immers zijn eigen talenten, competenties en drijfveren. Streven naar gedeelde groepsdoelen vereist een proces van enerzijds erkenning, doch ook een evolutie waarbij gedragspatronen van medewerkers veranderen.
Maar, kan een medewerker zijn gedrag veranderen en tezelfdertijd zijn eigenheid behouden?
Welke zijn stimulerende en remmende factoren hierbij?

Inzicht in de logische niveaus van verandering volgens R. Dilts kan hier enige verheldering brengen, die ondersteunend is voor verbindend leiderschap. Uitermate verrijkend is dit te verbinden met het kernkwadrant van D. Ofman.

***Jan Verschaeve** is gewezen departementshoofd Lerarenopleiding hogeschool VIVES. Nascholer in ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en supervisor*

10

15.15 uur — Reflectie

Perspectieven vanuit de overheid in verband met verbindend leiderschap
Koen Geens

Als het gaat om onze essentiële waarden - het geloof in de democratie, de rechtsstaat, de mensenrechten en de mensenplichten, en de scheiding van Kerk en Staat – dan is het daar waar we samen komen, dan is het dat wat we gemeenschappelijk hebben. Daar creëren we collectieve ambitie of identiteit.

Wij zijn een natie die leeft van en voordeel heeft bij de open wereld van vandaag. En we beschermen deze openheid door ze volop kansen te geven.

Dat alles vraagt leiderschap. Meer nog: we hebben nood aan een verbindend leiderschap met aandacht voor de kleine goedheid en het doorgeven van ervaring en wijsheid. Deze vorm van leiderschap moeten we tonen en ondersteunen in de context van opvoeding en katholiek onderwijs, maar ook in de overheid.

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

16.15 uur — Uitsmijter en afronding

René De Decker, Carré Cartoons

Kris Vanspeybroeck, lector Odisee en stafmedewerker Katholiek onderwijs Vlaanderen

tot 18.00 uur — Receptie

PRAKTISCH

10

Doelgroep en organisator

Deze themadag staat open voor elke leidinggevende in onderwijs of leidinggevende met interesse voor het thema.

Deze tiende 'Themadag voor leidinggevenden' is een initiatief van de Kerngroep 'Kwaliteitszorgcoördinatoren en leidinggevenden'. Leden van de Kerngroep zijn: Bogaert Veerle (KdG), Everaert Ann (Ichthus), Froyen Dries (UCLL), Laethem Annemie (Katholiek Onderwijs Vlaanderen), Logghe Vincent (ZoWe), Maes John (Thomas More), Maricau Michel (Vives), Parys Harry (Odisee), Pinoy Virginie (IVV, Sint-Vincentius), Pletincx Vera (Arteveldehogeschool), Rooman Dirk (Odisee), Schollier Mieke (ZoWe), Snoecx Carl (Katholiek Onderwijs Vlaanderen), Van Berlo Hellen (Luca, school of arts), Vanspeybroeck Kris (Katholiek Onderwijs Vlaanderen—Odisee), Vlaminckx Annick (KdG), Verhoeven Anne (Katholiek Onderwijs Vlaanderen)

Inschrijven

Inschrijven voor de themadag kan **tot 1 december 2016** via deze link. Na inschrijving ontvangt u een bevestigingsmail.

Elke deelnemer ontvangt een origineel aandenken bij het afronden van de themadag. Het inschrijvingsgeld bedraagt € 95.

De themadag kan ook gevolgd worden in het kader van een supervisietraject voor leidinggevenden. Het inschrijvingsgeld voor het volledige traject—inclusief themadag—bedraagt dan € 150.

Meer informatie kan u vragen via Kris Vanspeybroeck (Kris.Vanspeybroeck@katholiekonderwijs.vlaanderen).

Locatie

Odisee, Campus Brussel, Stormstraat 2, 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 kosteloos laten vervangen door een collega van uw organisatie.