

Vormingsdag VCLB: WAARDEvol besturen

## Naar een professionele, vitale en inspirerende onderwijsorganisatie

- ▶ *Professioneel*: vakdeskundigheid staat centraal
- ▶ *Vitaal*: bureaucratie remt de vitaliteit
- ▶ *Inspirerend*: door shared values en collectieve ambitie

Mathieu Weggeman  
Brussel, 13 September 2017

### De 80/20-regel voor professionals:

≈ 80% is professional: is vakdeskundig en doet liever iets goed dan iets fout:

geef hen ruimte en vertrouwen en stuur op output

≈ 15% is ex-professional: kan het niet (meer) zo goed voor wie het niet (meer) *kan*: leerprocessen inrichten  
training en opleiding, meester-gezel relaties, coaching  
repertoireverkleining e.d.

≈ 5% is geen professional want wil het niet (meer) komt alleen tijd voor geld ruilen

voor wie het niet *wil*: planning & control, processturing, regels en procedures e.d.

De professional heeft recht op differentiatie,  
collega's en leidinggevenden moeten **durven** differentiëren,  
respectievelijk binnen en tussen teams

- \* Gelijke monniken, gelijke kappen  
What's good for Peter must be good for Paul



Carl Friedrich Gauss en zijn 'kromme'

Stel in: een Commissie voor  
Ongelijke Behandeling

- \* Niets is zo ongelijk als de gelijke behandeling van ongelijken  
(Prof.dr. Hans Galjaard)

Wat belemmert ons en leidinggevenden om meer te differentiëren  
in aansturingstijl dan zij nu doen?

HR/P&O, de CAO, de vakbonden en de medezeggenschap!

## Geen differentiatie, want geen vertrouwen!

Jacob Sempler - ontwerper in Stockholm - werd bijna aangereden toen hij lopend naar zijn werk door zijn Instagramfeed scrolde.

Samen met zijn vriend Emil Tissman ontwierp hij een waarschuwingsbord, maakte er een paar en zette die neer op verkeersgevaarlijke plaatsen in Stockholm.



- Burgers twitterden:  
*We zien niet meer wat er om ons heen gebeurt*
- De politie was aangenaam verrast
- De chef van de metro wilde de borden op alle stations

Toen, na enkele weken De Gemeente:  
“Die borden moeten weg, anders zou **iedereen, zomaar, overal** borden kunnen neerzetten”.

## Wat is een kenniswerker?

(let op: niet iedere kenniswerker is een professional – zie verder)

Drie samenhangende definities:

Een kenniswerker is iemand:

- die een hoge opleiding gevolgd heeft (HBO/WO),
- die voortdurend (relatief) veel moet leren om state-of-the-art te blijven in het vak.
- waarvoor de productie factor ‘kennis’ in zijn of haar hoofd belangrijker is voor de uitvoering van de functie dan de productiefactor fysieke arbeid,

## Wat is een professional?

(let op: niet iedere professional is een kenniswerker – zie verder)

Een professional is iemand die goed (state-of-the-art?) in het vak is en die bij het werken een professionele attitude praktiseert.

*Hoofdkenmerk van een professionele attitude:*

De liefde voor het vak, is groter dan de liefde voor geld, efficiëncy en vrije tijd

- kwaliteit vóór kwantiteit
- resultaat vóór procedure/protocol (het doel heiligt de middelen)

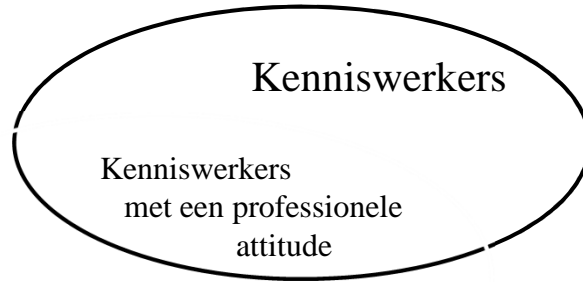
*Implicatie:*

Leidinggevendenden kunnen een professionele attitude “uitlokken” of die attitude juist belemmeren

*“The only difference between a flower girl and a lady,  
is the way they are treated”*

*(George Bernard Shaw – Pygmalion / My Fair Lady).*

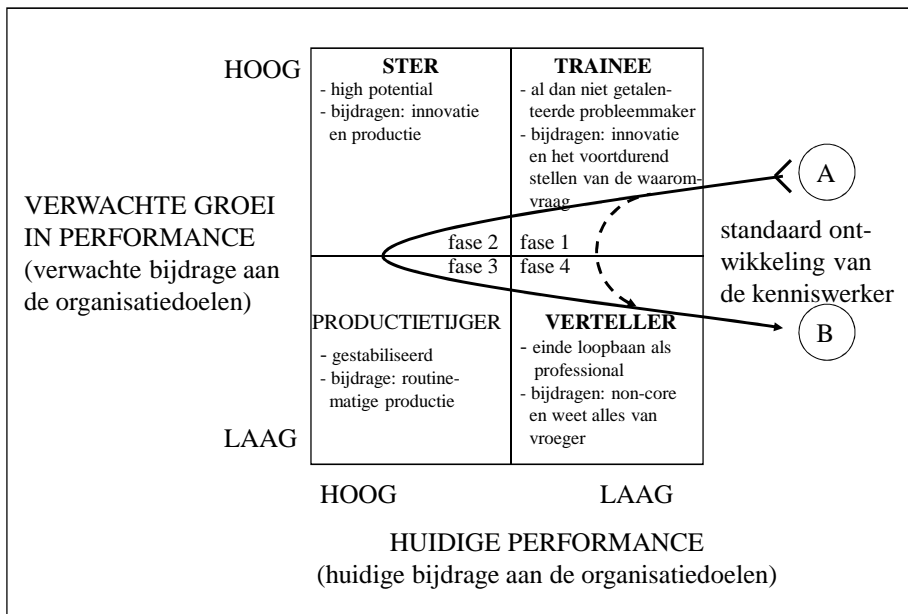
Niet iedere kenniswerker is een professional  
 Niet iedere professional is een kenniswerker



Professionals  
 (vakmensen)

Luitjes die:  
 - laag opgeleid  
 - en amateur zijn

**Door de steeds kortere halfwaardetijd van kennis, worden we op steeds jongere leeftijd minder goed in ons vak – als we niets doen.**



## Aandachtspunten voor bestuurders

- Bewaak de focus op de maatschappelijke functie van de (deels) met belastinggeld betaalde organisatie, (outward looking).
- Naast financiële, juridische en HR deskundigheid ook voorzien in deskundigheid op het vakgebied van de organisatie.
- Conditioneer duurzame bestuurslidmaatschappen, (niet te snel in en uit vliegen; dakpan-schema's).
- Rechtstreeks informatie halen, 'over' de directie heen.
- Zie toe op de balans tussen distantie (meer Rijnlants; lange termijn) en betrokkenheid (meer Anglosaksisch; korte termijn).
- Zie toe op de balans *comply* (machine bureaucratie) versus *explain* (vitaal & innovatief).
- Organiseer voldoende tegenspraak van stakeholders.
- Bewaak de eigen professionaliteit, ook intercollegiaal

Vormingsdag VCLB: WAARDEvol besturen

### **Naar een professionele, vitale en inspirerende onderwijsorganisatie**

- ▶ *Professioneel*: vakdeskundigheid staat centraal
- ▶ **Vitaal**: bureaucratie remt de vitaliteit
- ▶ *Inspirerend*: door shared values en collectieve ambitie

Mathieu Weggeman  
Brussel, 13 September 2017

## Planning & control hebben hun beste tijd gehad!

• *Het “slechte” nieuws:*

Professionals en professionele teams zijn niet te managen door het opleggen van regels en procedures of door het toepassen van (proces)informatiesystemen  
(Henry Mintzberg)

### DELLE

### BOHICA

• *Het goede nieuws:*

Het energieniveau en de focus van professionals is een functie van de mogelijkheid zichzelf te identificeren met de kernwaarden en hogere doelen van de organisatie

Vaak uitgedrukt in een “mission statement” of collectieve ambitie

Er is te weinig vertrouwen in de vakmensen  
want het dominant managementparadigma is nog steeds:  
planning & control met behulp van verticale regels en procedures

- |  |   |
|--|---|
| - balanced score card  | - sleutelprocedures   |
| - werkvoorschriften en protocollen                                       | - tekenbevoegdheden, toetsmatrijzen   |
| - tijdschrijfsystemen  | - parkeer(plaats)regelingen   |
| - aan- en afwezigheidsregistraties                                       | - arbo-rapportages  |
| - vakantiekaarten, vergaderschema's                                      | - salarissystemen met toelagen en toeslagen, toelagen, toelagen, toelagen                   |
| - afdelingsbudgetten   | - normen, maatregelen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen |
| - begrotingsrealisatieoverzichten  | - normen, maatregelen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen               |
| - groepsplannen, jaarplanformaties                                       | - normen, maatregelen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen               |
| - voortgangsrapportages  | - normen, maatregelen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen               |
| - functies, functies, functies, functies                                 | - normen, maatregelen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen, eisen               |
| - reisaanpak, reisaanpak, reisaanpak, reisaanpak                         | - taakomschrijvingen  |
| - reisdeclaraties, reisdeclaraties, reisdeclaraties, reisdeclaraties     | - meldingsprocedures voor van alles en nog wat  |
| - inkoopbeoordelingen en verantwoordingsrichtlijnen                      | - relatiemanagement richtlijnen   |
| - regels voor het bezoeken van congressen, symposia, studiebijeenkomsten | - kwaliteitsrichtlijnen en ISO 9000-circussen   |
| - regelingen voor het ontvangen en begeleiden van bezoekers              | - lean & mean gedoe   |
| - richtlijnen voor het spreken met de pers                               | - audit commissies, kwaliteitshandboeken  |
|  | - externe visitaties en inspecties  |
|  | - milieu effect rapportages   |
|  | - <b>Plan-Do-Check-Action cycli</b>   |

**Plan, do, TRUST!**

Je koopt je vrijheid  
door goed te zijn



Stichting voor katholiek onderwijs

**INNOVO**

Onze missie luidt: *Inspireren om te leren.*

Staan voor onze zaak. Daar gaat het om.

Op basis van onze overtuigingen.

INNOVO laat haar moreel kompas *niet* bepalen door de overheid.

Dat doen wij zelf.

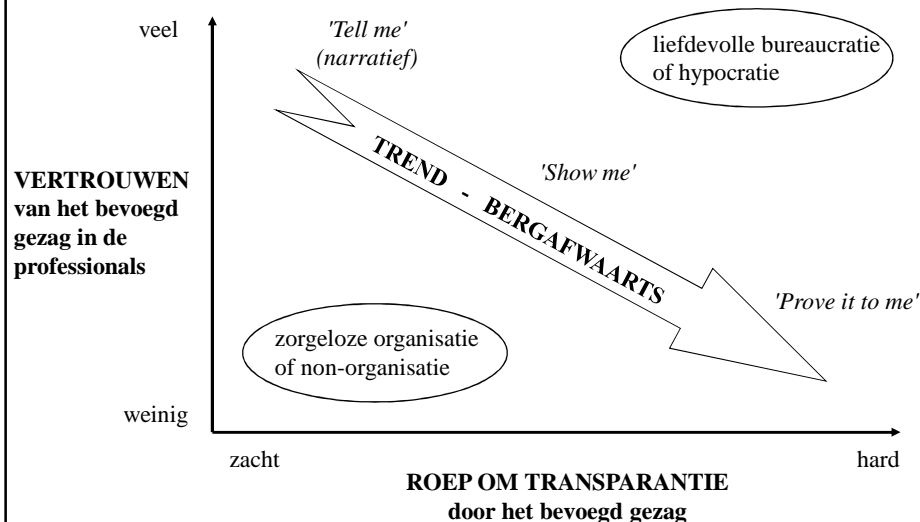
Onze integriteit zal daarbij niet in het geding zijn.

Alleen zo komen we samen verder.

Alleen zo kunnen we vernieuwen.

**“Daar waar de vakdeskundigheid ontbreekt,  
ontstaat als vanzelf de regelneef”.**

(Pieter Winsemius)



Vormingsdag VCLB: WAARDEvol besturen

## Naar een professionele, vitale en inspirerende onderwijsorganisatie

- ▶ *Professioneel*: vakdeskundigheid staat centraal
- ▶ *Vitaal*: bureaucratie remt de vitaliteit
- ▶ ***Inspirerend*: door shared values en collectieve ambitie**

Mathieu Weggeman  
Brussel, 13 September 2017

### Kenmerken van leidinggevend in excellente professionele organisaties:

- ontwikkelen samen met de mensen een collectieve ambitie  
*“Men koos ooit voor dit vak uit passie, en die kun je verliezen”*
- inspireren en betrekken medewerkers bij de (innovatie)strategie
- communiceren op tijd en eerlijk; *zijn* er en luisteren (MBWA)
- geven outputduidelijkheid en feedback
- treden assertief op naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van ‘boven’
- hebben een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude

*A leader is best when people barely know he exists,  
not so good when people obey and acclaim him,  
worse when they despise him.*

*But a good leader, who talks little,  
when the work is done, his aim fulfilled,  
they will say:*

*We did it ourselves.*

*Lao Tse, 600 BC*

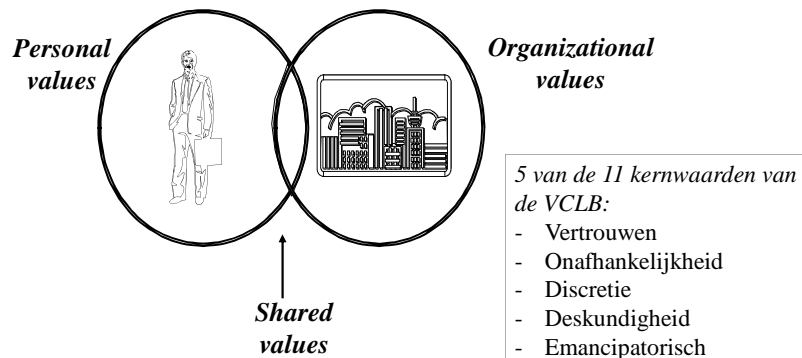




Een collectieve ambitie geeft richting  
aan de ambitie en energie van de professional

“The key message to managers of professionals is:  
create meaning! Help your subordinates to find the  
excitement in their work. Doing this is the key to  
quality and productivity”

(David Maister)



De Nieuwe Generatie is veel meer *mission-driven* dan *money-driven*

ITEM	Wat de Nieuwe Generatie profs belangrijk vindt:	Wat traditionele managers denken dat die profs belangrijk vinden:
Interessant werk	1	5
Waardering en bevestiging	2	8
<b>Betrokkenheid (PPP&amp;P)</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
Arbeidszekerheid	4	2
<b>Goed salaris (GSM)</b>	5	1
Promotie- en groeimogelijkheden	6	3
Goede arbeidsomstandigheden	7	4
Persoonlijke loyaliteit	8	6
Tactvol optreden werkgever	9	7
Hulp bij problemen	10	9

BRON SYSTEMATICA (Management Team)

## Collectieve ambitie van Naturalis

- Wij willen begrijpen en aan iedereen vertellen hoe de bewonderenswaardige verscheidenheid van de natuur is ontstaan; hoe die werkt en moet blijven werken.
- Wij doen dat omwille van de natuur en de mens zelf die daar deel van uitmaakt.
- Naturalis is een schatkamer van de natuur die laat zien dat de aarde toekomst heeft (kan hebben, moet hebben).

**Het gaat vooral om het proces!**

## Fragmenten van collectieve ambities:

<b>Disneyland</b>	“We give our customers an experience of happiness”
<b>?????</b>	“We recognize that this is a unique time, when our products will change the way people work and live. It’s an adventure and we’re in it together”
<b>Eaton-Holec</b>	“De nadruk ligt op ondernemingszin, zakelijk gerichte agressie en bereidheid tot persoonlijke inzet. Kennis en kunde zijn belangrijk, karakter en loyaliteit niet minder. Van fouten mag – maar ook: moet – worden geleerd”
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	“We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients, to mothers and all others who use our products and services”
<b>Philips Research</b>	“Een research succes is pas een succes als het leidt tot een business succes”

### **De afdeling Volwassenen van een GGz-instelling:**

*De wereld is druk en jachtig.*

*Alles moet voortdurend groeien, groter en sterker worden.*

*Steeds meer mensen lopen daardoor vast en raken geestelijk in verdrukking. Mensen die daardoor en door hun geschiedenis niet goed meer weten waar hun leven over gaat.*

*Wij creëren ruimte voor mensen om te leren geestelijk zo gezond mogelijk te zijn en om het geestelijk welzijn van mensen te verhogen.*

### **De Politie:**

Waakzaam en dienstbaar staat de politie voor de waarden van de rechtsstaat.

### **Identiteit PricoH**



*Wij zijn aan te spreken op onze oprechte aandacht voor de leerling. Elke leerling wordt gezien in zijn of haar eigen ontwikkeling en in relatie tot anderen en de omgeving.*

*‘Samen-leven gaat verder dan ik-leven’: vanuit dit vertrekpunt willen onze scholen de nieuwsgierigheid van mensen voeden en hen de schoonheid en zinvolheid van het bestaan doen ervaren.*

*Het is deze passie voor onderwijs die ons verbindt.*

*Een school die is geïnspireerd door het Evangelie laat voortdurend het geluid doorklinken van waarden als zorgzaamheid, rentmeesterschap, eerbied voor het leven en de schepping.*

## Collectieve ambitie van Aloysius

- Wij hebben zorg voor ieder ander, met name voor hen die het moeilijker hebben dan wijzelf en dat doen wij door **volhardend** te zijn in onze **betrokkenheid**.
- Onze medewerkers zetten zich elke dag onverminderd betrokken in voor onze leerlingen, die het allemaal een stuk moeilijker hebben dan wijzelf.  
Zij gaan door waar anderen stoppen, vinden **betekenis** in hun werk, doen hun werk met **plezier**, geven net dat beetje meer en vinden ieder kind de moeite waard om hun best voor te doen.
- In onze huidige visie voor vandaag én morgen, komt de praktijk van nu samen met onze rijke **traditie**. In feite is onze huidige visie een actuele ‘vertaling’ van de visie van waaruit pastoor Hesseveld en pater Frentrop hun werk begonnen.

### Eisen te stellen aan een collectieve ambitie:

#### De collectieve ambitie:

- moet een maatschappelijk probleem oplossen, nieuwe kansen bieden of opkomen voor een groep.
- moet bijna onmogelijk zijn om te realiseren, het innerlijk vuur: *I had a dream ...*
- moet lezen als poëzie, (de analyse voorbij)
- geen ‘braaftaal’ (de leerling centraal, management is integer)
- moet geschreven zijn voor en door de medewerkers
- moet door de leiding geïnternaliseerd zijn en enthousiast uitgedragen worden
- moet gebaseerd zijn op gedeelde kernwaarden, op shared values

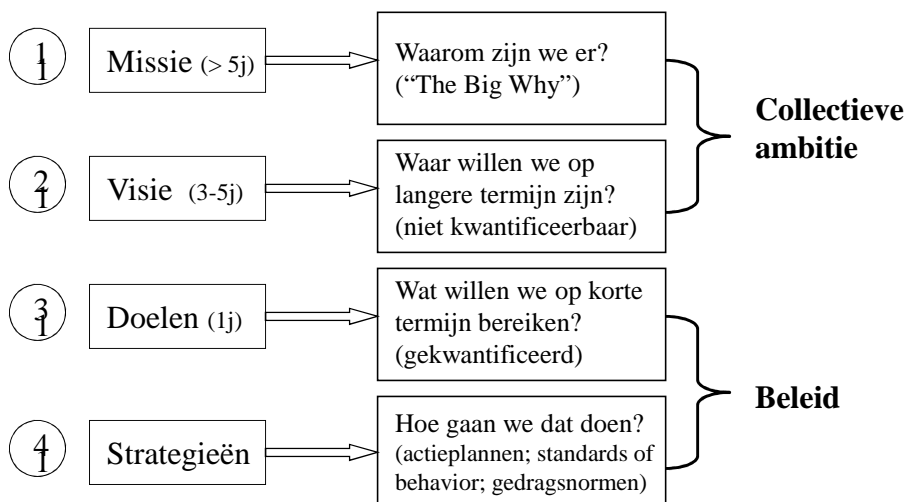
Wat zijn de kernwaarden / shared values van uw organisatie?  
Is er een collectieve (= breed gedragen) ambitie?

## Missie van de Vrije Centra voor Leerlingenbegeleiding

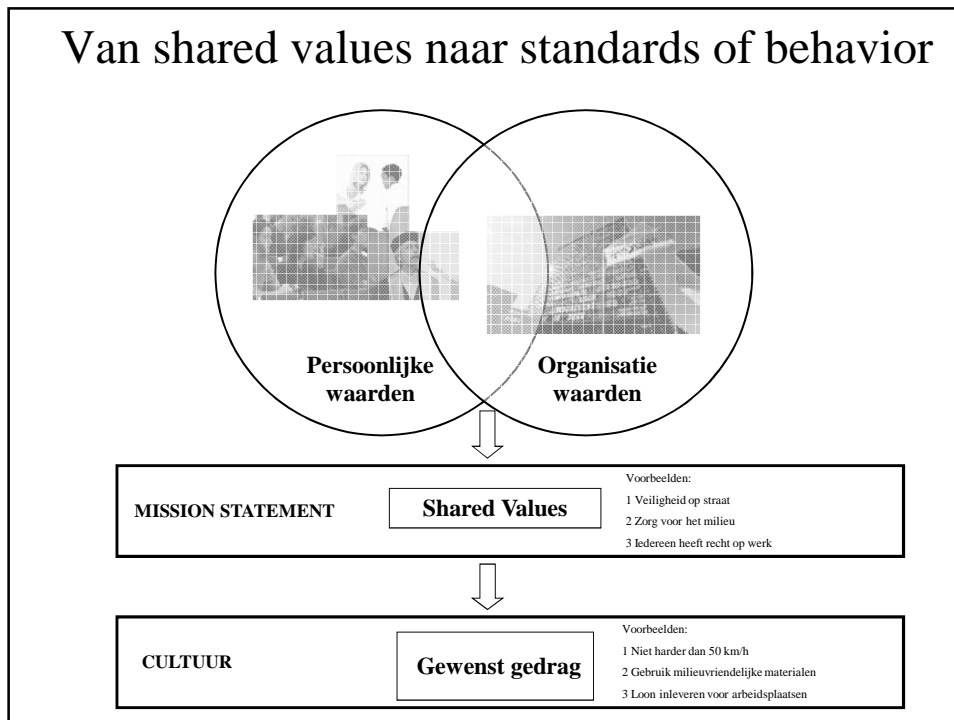


- De Centra voor Leerlingenbegeleiding werken aan de implementatie van het mission statement van de CLB-sector vanuit:
  - hun christelijke inspiratie en visie op mens en maatschappij en
  - met het belang van de leerling als centraal aandachtspunt.
- De vrije CLB's begeleiden de leerlingen in hun specifieke schoolcontext tegen de achtergrond van een multireligieuze en multiculturele maatschappij.
- Zij hebben bij hun begeleidingsactiviteiten speciale aandacht voor de totale persoon van de leerling.  
Daarin staat de ontplooiing van hoofd, hart en handen centraal en hebben attitudevorming en **leren leven met, door en voor anderen** uitdrukkelijk hun plaats.

## Onderdelen van een strategisch plan



## Van shared values naar standards of behavior



### (kern) **WAARDEN** – meer esthetisch (de shared values in de collectieve ambitie)

- Een waarde is iets dat je belangrijk vindt om na te streven, geeft richting aan je handelen
- Een waarde is persoonlijk, subjectief en open
- Open: in elke situatie onderzoek je opnieuw wat die waarde in die situatie betekent voor je handelen

(gedrags) **NORMEN – meer ethisch**  
(SoB's: gedragsconsequenties van de collectieve ambitie)

Normen zijn regels die bepalen welk gedrag gewenst is.

- *Professionele normen*: hebben betrekking op hoe je het vak uitoefent, soms impliciet, soms weergegeven in een beroepscode
- *Publieke normen*: gaan over gedrag wat van ons wordt verwacht door en ten opzichte van de samenleving
- *Groepsnormen*: wat we van elkaar verwachten over hoe je je in die betreffende groep gedraagt
- *Individuele normen*: wat ik vind dat goed of fout is

**Standards of behavior Radboud UMC**

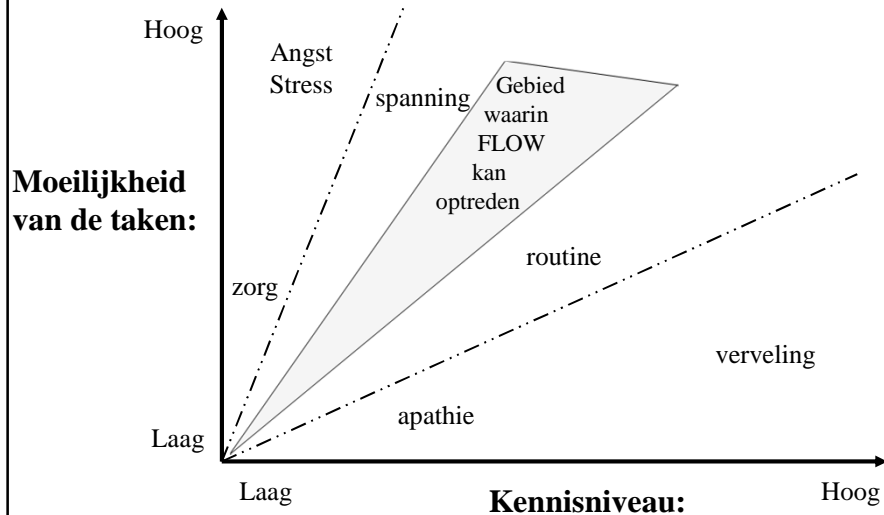
*De Radboud Manier van Werken:*

- verantwoordelijkheid nemen
- ruimte geven
- tijd voor elkaar hebben en elkaar steunen
- elkaar aanspreken én elkaar vertrouwen
- heldere afspraken maken en die nakomen



**Zijn allemaal criteria bij de intercollegiale toetsingspraktijk  
=> gedragsverandering = cultuurverandering**

Als er een collectieve ambitie is, hoeven mensen alleen nog maar in hun kracht gezet te worden (geldt ook voor leerlingen)



(Mihaly Csikszentmihalyi - 1999)

## STELLING

Zonder een op shared values gebaseerde collectieve ambitie, wordt de organisatie op den duur een eilandenrijk waar bureaucratie welig tiert en passie ver te zoeken is.



Vormingsdag VCLB: WAARDEvol besturen

## Naar een professionele, vitale en inspirerende onderwijsorganisatie

- ▶ *Professioneel*: vakdeskundigheid staat centraal
- ▶ *Vitaal*: bureaucratie remt de vitaliteit
- ▶ *Inspirerend*: door shared values en collectieve ambitie

Mathieu Weggeman  
Brussel, 13 September 2017

### Een duurzaam inzetbare professional, is iemand:

- die blijft beschikken over state-of-the-art kennis (die dus geleerd heeft snel te leren)
- die het vak verder brengt, die innoveert
- die durft door te verwijzen; niet doet wat hij of zij niet kan, die weet wat anderen kunnen (die dus geen last heeft van *pigeon holing*)
- die verantwoordelijkheid voelt en neemt voor zijn eigen taken en voor de collectieve ambitie van de groep (**samenwerken**)
- die zijn kennis deelt met anderen binnen en buiten de organisatie, gedreven door zijn betrokkenheid bij de organisatie en de samenleving, (intervisie, intercollegiale toetsing, meester-gezel)
- die zich verantwoordelijk voelt voor zijn of haar eigen deskundigheidsbevordering
- die plezier heeft in zijn werk en dus ook 'houdt van' leerlingen

## Samenvatting: Het managen van verwachtingen

Wat verwachten professionals van leidinggevenden?

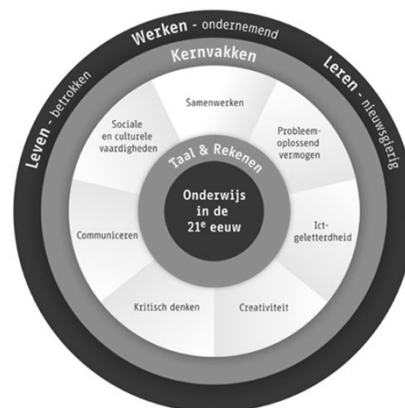
Inspiratie, minder bureaucratie en meer vertrouwen!  
(het wegnemen van allerlei beslommeringen; hitteschild)

Wat verwachten leidinggevenden van professionals?

Dat ze state-of-the-art in hun vak zijn  
en zich verbonden voelen met de collectieve ambitie van  
de organisatie

## Blijven leren in een professionele, vitale en inspirerende onderwijsorganisatie

- **Learn to know**  
= weten / kennen op grond van informatie
- **Learn to do**  
= kunnen door ervaring en  
vaardigheden
- **Learn to work together**  
= willen, op basis van houding en  
vertrouwen
- **Learn to be**  
= durven door te *zijn*; in evenwicht  
en harmonie zijn, op basis van  
empathie en interesse



(Commissie Delors, EC)

Here is Edward Bear, coming downstairs now, bump, bump, bump, on the back of his head, behind Christopher Robin. It is, as far as he knows, the only way of coming downstairs, but sometimes he feels that there really is another way, if only he could stop bumping for a moment and think of it.

