

meaningful times

■ what matters most

Lustrumuitgave



Katern Avicenna
Academie voor Leiderschap

AVICENNA
ACADEMIE VOOR LEIDERSCHAP

Twintig jaar Avicenna en de toekomst van leiderschap

Dit jaar bestaat Avicenna 20 jaar. Een perfect moment om terug te kijken, maar ook vooruit te blikken. Dat doen we met Frank Seine, directeur van Avicenna. Hij spreekt in dit artikel over de oprichting, de ontwikkeling en de toekomst van Avicenna. Een waardevolle introductie op de overige artikelen over leiderschap en organisatieontwikkeling binnen dit deel van het lustrumboek.

Waarom is Avicenna twintig jaar geleden opgericht?

“Avicenna is opgericht vanuit de missie om leiderschapsleergangen te bieden die verder gaan dan de traditionele aanpak. We zagen een behoefte aan een diepere, meer holistische benadering van leiderschap, waarbij niet alleen de zakelijke vaardigheden, maar ook persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke verantwoordelijkheid centraal staan. Bij leiders lag er destijds een sterke focus op cijfermatige en bedrijfskundige aspecten. Maar mensen die in maatschappelijke organisaties werken, doen dat vaak vanuit een diepe passie om iets bij te dragen aan de samenleving en om een positieve impact te hebben op mensen die het moeilijker hebben of hulp nodig hebben. Wij vonden dat leiders in deze sectoren veel meer aandacht moesten hebben voor deze menselijke en sociale aspecten, naast de bedrijfskundige kant die natuurlijk ook belangrijk is. Ons doel met Avicenna was en is om leiders te inspireren en te versterken, zodat ze positief kunnen bijdragen aan hun organisaties en de samenleving.”

Is er in de twintig jaar dat Avicenna nu bestaat iets veranderd in wat jullie bieden, in de cultuur, in de visie?

“In de afgelopen jaren zijn er zeker dingen veranderd. We zijn begonnen met een sterke focus op holistisch leiderschap en persoonlijke ontwikkeling, en dat blijft de kern van wat we doen. Maar we stemmen onze thema's voortdurend af op wat er op dat moment relevant is voor leiders in alle sectoren en op wat er gebeurt in de samenleving. Als je de afgelopen decennia terugkijkt dan ging het indertijd meer over het leiden van organisaties

door goed management. Het bij wijze van spreken goed inregelen van de bedrijfsprocessen om output te leveren. Daarna kwam het fenomeen 'leiderschap' waarbij leiderschap hoger gepositioneerd werd ten opzichte van management. Het ging meer om de visie, de vergezichten en waarom doe je de dingen die je doet. Ook werd er vanuit het leiderschap ingebracht dat je vanuit meerdere perspectieven naar uitdagingen keek en van daaruit tot andere oplossingen en nieuwe businessmodellen komt. Van daaruit gingen we kritisch kijken naar bestaande systemen, omdat de systemen te centraal kwamen te staan in plaats van te kijken naar de bedoeling. De 'WHY' of bedoeling werd vervolgens essentieel; dit om de verschillende uitwerkingen van het systeemdenken weer in het menselijk perspectief te plaatsen. Ook zie je dat elke sector, elke beroepsgroep zijn eigen standaarden en eisen is gaan stellen. Dat leverde een enorme verkokering op en elkaar tegenwerkende oplossingen. Met als gevolg dat noodzakelijke ontwikkelingen ten aanzien van de maatschappelijke uitdagingen tot stilstand komen en burgers het nakijken hebben. Wat we nu zien is dat de 'tactiek' en het 'hoe' van de leider centraal komt te staan. Dat is heel boeiend, omdat we deze zachte kant van leiderschap eerst heel lang 'te min' leken te vinden. We zien nu een herwaardering van vaardigheden, zoals luisteren, de goede dialoog voeren en het opzetten van goede samenwerkingen, in plaats van 'het in markt en concurrentie denken'. In het laatstgenoemde model zijn we deels eigenlijk ook teleurgesteld. Van het leiderschap vraagt dit dus hele andere competenties. Dit wordt nu ook breed herkend.



Avicenna is daar eigenlijk vanaf haar oprichting in 2004 al mee bezig. We kozen toen al voor het combineren van de activistische benadering van leiderschap met de filosofische en wetenschappelijke benadering. Met deze integrale kijk op leiderschapsontwikkeling combineren we daarin zowel de persoonlijke ontwikkeling als de vakinhoudelijke aspecten. We staan voor een inclusieve en samenwerkingsgerichte aanpak, waarbij we actief luisteren naar de behoeften en feedback van onze deelnemers om onze programma's voortdurend te verbeteren. Niet voor niets hebben we de laatste jaren ook steeds vaker de samenwerking gezocht met partijen die nauw bij ons aansluiten, maar die ons daarbij ook versterken. We willen niet alleen individuele leiders versterken, maar ook bijdragen aan systemische veranderingen die positieve impact hebben op een bredere schaal."

Wat maakt dat jij al twintig jaar gepassioneerd vormgeeft aan Avicenna en dat ook wilt blijven doen de komende jaren?

"Wat me al twintig jaar gepassioneerd houdt in mijn werk met Avicenna is de mogelijkheid om echt impact te maken. Het is ongelooflijk mooi om te zien hoe onze

programma's leiders transformeren en hen in staat stellen om positieve veranderingen door te voeren in hun organisaties en gemeenschappen. Leiderschap gaat om vorming. Vorming is niet leeftijdsgebonden. Je kunt je in elke leeftijdsfase ontwikkelen. Ieder op zijn of haar eigen manier. Dat maakt de leergangen ook zo mooi en bijzonder. Elke deelnemer haalt er voor zichzelf belangrijke elementen uit en past die op geheel eigen wijze toe in de praktijk. Het feit dat we steeds kunnen inspelen op de veranderende behoeften van de samenleving en onze aanpak kunnen aanpassen, houdt het werk fris en uitdagend. De komende jaren wil ik blijven bijdragen aan deze groei en innovatie en ervoor zorgen dat Avicenna blijft bijdragen aan het opleiden van leiders die werkelijk een positieve bijdrage willen leveren aan onze samenleving. Aan het, denk ik, ultieme doel: dat burgers een gevoel van welbevinden ervaren in hun context of gemeenschap. In die zin staat die burger in zijn/haar gemeenschap centraal. Daar richten we ons als organisatie op. Daar zijn wij dienend aan en dus ook het leiderschap".

Je zou kunnen zeggen dat Avicenna met haar programma's continu leiders aan het beïnvloeden is.

"Zo zou je het inderdaad kunnen zien. We streven ernaar om leiders te inspireren en te versterken, zodat ze op hun beurt weer een positieve invloed kunnen uitoefenen op hun teams, organisaties en de bredere gemeenschap. Door onze integrale benadering, waarin we zowel persoonlijke als professionele ontwikkeling centraal stellen, helpen we leiders om authentiek en effectiever te zijn in hun rol. Het is deze voortdurende cyclus van invloed en groei die ons werk zo betekenisvol maakt."

De keuze van docenten en thema's in de leergangen speelt ook een belangrijke rol.

"Dat is zeker waar. De keuze van welke docenten we inzetten en welke thema's we behandelen in onze leergangen is heel belangrijk, cruciaal zelfs. Alleen al door deze keuzes agenderen we bepaalde thema's en zorgen we





Doordacht daadkrachtig leiderschap!

voor bewustwording bij de deelnemers.

Een voorbeeld hiervan is Birgit Oelkers over het bouwen van Communities. Nog geen vier jaar terug herkenden vele bestuurders of leiders niet het belang van dit thema. Toch hebben we haar geprogrammeerd in verschillende leiderschapsprogramma's. Dat vraagt wat missionarissen werk. Nu vindt men het heel logisch. Dat is nog maar vijf jaar terug. Hierdoor kunnen we echt invloed uitoefenen en dat op een zichtbare en positieve manier. Dit vind ik een van de mooiste aspecten van onze organisatie. Het geeft ons de kans om thema's te behandelen die echt relevant zijn in de samenleving én die bijdragen aan de persoonlijke en professionele groei en ontwikkeling van de deelnemers. De kunst en kunde is dat we goed moeten aanvoelen wat aankomende thema's zijn."

Wat zou jouw ambitie zijn voor de komende vijf jaar? Heb je een droom die je nog graag wilt verwezenlijken?

"Mijn ambitie voor de komende vijf jaar is om Avicenna verder te laten groeien en innoveren. Niet zozeer qua aantal programma's of financieel, maar qua impact in de samenleving. Ik wil er graag voor zorgen dat we blijven inspelen op de veranderende behoeften van leiders en organisaties, en dat we nieuwe en relevante thema's blijven integreren in onze programma's. Misschien moeten we minder de instituties centraal stellen en veel meer de ecosystemen en gemeenschappen. En onszelf de vraag stellen hoe we vanuit de instituties meerwaarde en een bijdrage kunnen leveren aan deze gemeenschappen, in plaats van de instituties zelf centraal te stellen.

Zo kunnen we echt impact blijven maken en bijdragen aan duurzame en inclusieve ontwikkeling." ■

Wij geloven dat de wereld nieuw leiderschap nodig heeft. Leiderschap dat waarde toevoegt aan organisaties en de samenleving. In de publieke sector en het bedrijfsleven. Leiders die vanuit een heldere visie de moed hebben om echt te vernieuwen en te verbinden en leiderschap binnen hun organisatie weten te creëren. Met een bewezen combinatie van relevante gedegen kennis, impactvolle ervaringen en vernieuwende perspectieven, helpen we je dat leiderschap te ontwikkelen. Zodat je bewust keuzes kunt maken die ertoe doen. Zo ontwikkel je de doordachte daadkracht die jij en je organisatie nodig hebben voor de uitdagingen van vandaag en morgen.

Al ruim 20 jaar leiden we leiders op en voorzien we ze van een nieuw perspectief om doordacht daadkrachtig leiderschap te ontwikkelen. Leiders die nationaal en internationaal het verschil maken voor hun organisatie en de samenleving. Onze leergangen bestaan uit inspirerende ontmoetingen met topdocenten van gerenommeerde universiteiten, experts en bevlogen ondernemers en masterclasses met ervaren practitioners. We organiseren leiderschapsleergangen, inspiratiesessies, maatwerkprogramma's voor organisaties en persoonlijke leertrajecten voor bestuurders. Tevens is Avicenna regiepartner van diverse brancheverenigingen voor toezichthouders en commissarissen. Avicenna is een exclusief netwerk dat ook na de leergangen de leiders van morgen blijvend verbindt. ■

Vakinhoudelijke én persoonlijke ontwikkeling en groei

Binnen Avicenna bieden wij vandaag de dag 12 open leergangen op het gebied van leiderschapsontwikkeling aan. Allen met een eigen focus, kern en werkwijze. Maar wel met een zelfde doel: om bestuurders, toezichthouders en leiders in de (semi)publieke sector en bedrijfsleven te ondersteunen in hun professionele en persoonlijke groei. Het aanbod leergangen verdelen we onder in drie segmenten: persoonlijke ontwikkeling, strategie & transitie en goed bestuur.



Leiderschapsleergangen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling

Een greep uit onze waardevolle opdrachtgevers



De opleidingen in het segment van persoonlijke ontwikkeling richten zich specifiek op het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Het leren kennen van jezelf, van jouw voorkeursstijl en het ontdekken van wat je in je hebt, daar draait het om. De vakinhoudelijke aspecten staan hierin minder centraal. Op dit gebied bieden we vier leergangen aan:

De Avicenna Leergang - Visie en Leiderschap

Deze 9-daagse leergang biedt diepgaande inzichten in het ontwikkelen van een persoonlijke visie en leiderschapsstijl, met modules in Leuven, Doetinchem en Midden Nederland. Je investeert in je authentieke leiderschap en inspirerend gedrag. Welke leiderschapsstijl past bij jou? Inmiddels zijn we toe aan de 50e editie van deze klassieker, daarover lees je verderop in dit katern meer.

Module Brugge - Waardegedreven Leiderschap

Deze 4-daagse module vindt plaats in de historische setting van Brugge en biedt inzicht in de rijkdom van de Europese diversiteit als inspiratiebron voor je eigen leiderschap en de daarbij behorende onderliggende (en verbindende) kernwaarden. Een module boordevol dialoog en reflectie over het benodigd persoonlijk leiderschap in dit paradoxaal tijdsgewricht.

Leiderschap Practicum (met een drietal edities)

Op de Toneelacademie in Maastricht, op het Landgoed Paltz van Herman van Veen in Soestduinen én op Terschelling. Tijdens deze impactvolle leiderschapsweek word je uitgedaagd om buiten de comfortzone te treden en je zo het ambacht van authentiek en zichtbaar leiderschap je eigen te maken.

Future Leaders Leiderschapsleergang

Een vijfdaags exclusief en intensief programma waarin jonge, talentvolle en gedreven leiders worden meegenomen in de wezenlijke elementen van leiderschap en zicht krijgen op waar zij het verschil willen maken.

Leiderschapsleergangen op het gebied van strategie en transitie

Een greep uit onze waardevolle opdrachtgevers



Binnen het onderdeel strategie en transitie bieden wij drie leergangen aan, gericht op strategisch leiderschap, transformatie en innovatie. Hoewel ook hier de ontwikkeling van jouw persoonlijk leiderschap de boventoon voert, komen er ook meer vakinhoudelijke aspecten om de hoek kijken.

Strategie Mastercourse

Tijdens deze 6-daagse mastercourse met een module in Antwerpen en Rotterdam ontwikkelen deelnemers hun strategisch vermogen en de vaardigheid om medewerkers optimaal te betrekken bij de ontwikkeling van hun organisatie.

Leiderschap door Creatie

Met dit 9-daagse executive traject investeren deelnemers in het creatief, innoverend en ondernemend vermogen van leiderschap, zodat ze in staat zijn om hun eigen organisatie te inspireren en in hun netwerk leading te zijn. Durf uit patronen te stappen en leer anders denken en kijken.

Transformerend Leiderschap

De focus in deze unieke verdiepende leergang voor bestuur en verandermanagers ligt voorbij de procesverbeteringstools en -technieken. We kijken vooral naar wat jij als leider nodig hebt om de organisatie op next level te krijgen gebaseerd op de business- of maatschappelijke uitdagingen van jouw domein. Met de juiste stuurmanskunst, een goede mindset, begrip van het 'umfeld' en het daarbij passend leiderschap.

Raad van Advies

Binnen Avicenna hebben we een Raad van Advies bestaande uit drie leden, waarbij twee leden er steeds zijn en één lid jaarlijks wisselt, afgestemd op het thema waar we dat jaar specifiek aandacht aan willen besteden.

Onze Raad van Advies is ingesteld om ons scherp te houden, kritisch te zijn, tegen geluid te organiseren binnen onze eigen directie en programmamangement, en de wereld naar binnen te brengen, passend bij waar wij staan met de organisatie.

Onze Raad van Advies bestaat dit jaar (2024) uit:

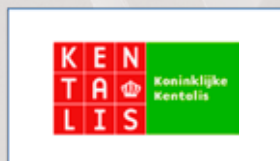
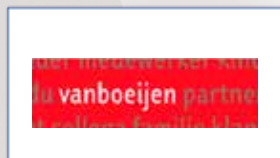
Dirk Hilarides: één van onze eerste moderatoren. Dirk is heel nauw betrokken bij wie wij zijn als bedrijf en houdt ons persoonlijk ook scherp. Zijn jarenlange achtergrond als onder meer politie commissaris maakt dat hij erg maatschappelijk betrokken is.

Monique van Dijen: met een achtergrond als partner bij Ernst & Young is Monique superscherp op de maatschappelijke impact van beslissingen en houdt ons bij de les om daar de goede dingen in te doen. Daarnaast is zij ook als moderator betrokken bij diverse incompany trajecten.

Nadia Barquioua: onze wisselende adviseur, die dit jaar met ons meedenkt over het thema diversiteit en inclusiviteit vanuit haar eigen biculturele achtergrond en wat zij in haar succesvolle carrière en huidige rol als directeur binnen een gemeente heeft meegemaakt en anderen toewenst.

Leiderschapsleergangen op het gebied van Goed bestuur

Een greep uit onze waardevolle opdrachtgevers



Het segment Goed bestuur omvat drie leergangen, gericht op verschillende bestuurlijke rollen. In alle leergangen staat het integraal kijken naar goede stuurmanskunst centraal.

Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen

Een state-of-the-art ontwikkeltraject voor nieuwe of aankomende toezichthouders en commissarissen, met nadruk op de verantwoordelijkheden en uitdagingen van deze rol.

Leergang voor Bestuurders

Deze exclusieve leergang richt zich op bestuurders die wezenlijk het verschil willen maken met hun bestuursstijl. De leergang behandelt integraal het leren besturen van de dynamische context waarin veel verschillende belangen spelen.

Leergang voor Onderwijsbestuurders

Specifiek ontworpen voor onderwijsbestuurders die hun leiderschap willen verdiepen en verbreden en die openstaan voor nieuwe kennis en beproefde inzichten, aansluitend bij hun beroepsprofiel en uitdagingen.

Met deze diverse en gespecialiseerde leergangen bieden wij bestuurders, toezichthouders en leiders de kans om hun kennis te verdiepen, vaardigheden te versterken en hun leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen. Om zo hun impact in de samenleving optimaal vorm te kunnen geven.

Verdiepende coaching

Bij alle bovengenoemde leergangen bieden we ook de mogelijkheid voor verdiepende coaching. Hiermee kun je individueel de inzichten uit de leergangen verder verdiepen en vertalen naar jouw eigen praktijk. Door individueel met een coach, specifiek gematcht op jouw vraag en persoonlijkheid, verdiepend aan de slag te gaan, zorg je voor optimaal leerrendement en toepassing van het geleerde in je eigen praktijk. Meer hierover vind je in het artikel in het katern van zusje Empowering Center.

Incompany trajecten

Naast onze open leergangen hebben wij ook vele in-company trajecten gerealiseerd en voeren deze op dit moment uit voor een grote verscheidenheid aan interessante organisaties in het publieke en semi-publieke domein. Denk hierbij aan (academische) ziekenhuizen, woningcorporaties, zorginstellingen, onderwijs, kinderopvang, rijksoverheid, gemeenten, provincies, de rechtspraak, enzovoort.

Wat maakt een leergang Avicenna-waardig?

Bij het ontwikkelen en programmeren van iedere Avicenna leergang zijn er een aantal kernelementen die de leergang uniek en Avicenna waardig maken. Vanzelfsprekend de moderator en de topdocenten. Maar ook het onderdeel sleutelverhalen, aandacht voor dialoogvoering en casuïstiek, inzet van verschillende didactieken en docenten met verschillende thema's, de Avicenna leercode en de zorgvuldig gekozen sessie- en overnachtingslocaties. Zonder al te veel van de magie prijs te geven, nemen we je toch graag mee in een aantal van deze elementen, die volgens onze deelnemers het verschil maken.

Moderator

Elke Avicenna leergang, zowel open als incompany, wordt begeleid door een moderator. Deze persoon faciliteert het individueel en groepsleren van deelnemers, bewaakt de afgesproken leercode, leidt dialogen in goede banen, is verbindend en weet de rode lijn aan te brengen, zodat alle onderdelen integraal met elkaar verbonden worden. Ook spreekt hij of zij deelnemers actief aan op hun persoonlijke ontwikkeling en het gedrag dat zij tijdens de sessies laten zien. De moderator houdt tevens de individuele leervragen in de gaten en zorgt ervoor dat deelname aan de leergang voor elke deelnemer een waardevolle ervaring is en hopelijk nog lang daarna blijft. In het volgende artikel daarover overigens meer.

Sleutelverhalen

De eerste avond van de eerste module staat altijd in het teken van een bijzondere ervaring: het delen van sleutelverhalen. Een sleutelverhaal is een persoonlijk verhaal, waarmee je elkaar in vertrouwen neemt en jezelf laat zien als mens. Een sleutelverhaal gaat over een betekenisvol moment in je leven dat bepalend is geweest voor wie je nu bent en hoe je in het leven en/of je werk staat. Ervaring leert dat door het vertellen van de sleutelverhalen er een bijzondere groepsdynamiek ontstaat, wat een mooie basis geeft aan het verdere vervolg van de leergang.

Leercode

In onze leergangen brengen we altijd een diverse groep, vaak krachtige en regelmatig ook een tikkie eigenwijze, leiders bij elkaar. Om een optimale leercontext te kunnen bieden, tot onderlinge dialoog te komen en het samenspel te stimuleren,

is de Avicenna Leercode opgesteld. Deze gebruiken we tijdens al onze bijeenkomsten.

Wij vragen al onze deelnemers het volgende:

- Stel open vragen en onderzoek nieuwe perspectieven;
- Stel je oordeel uit en deel waarnemingen op voet van gelijkheid;
- Geef elkaar de ruimte en het vertrouwen en geniet van de onderlinge verschillen;
- Doe een appèl op elkaar om doordacht daadkrachtig te zijn en impact te creëren in je eigen context.

De leercode wordt door de moderator 'bewaakt'. Deelnemers ervaren hierdoor een veilige context, waarin ruimte is voor een ieder. En waarin ze uitgedaagd worden hun oordeel uit te stellen, nieuwsgierig te zijn naar andere perspectieven en zo buiten de eigen denkkaders te stappen. Om zich zo echt te laten verrassen en tot nieuwe inzichten te komen.

Topdocenten

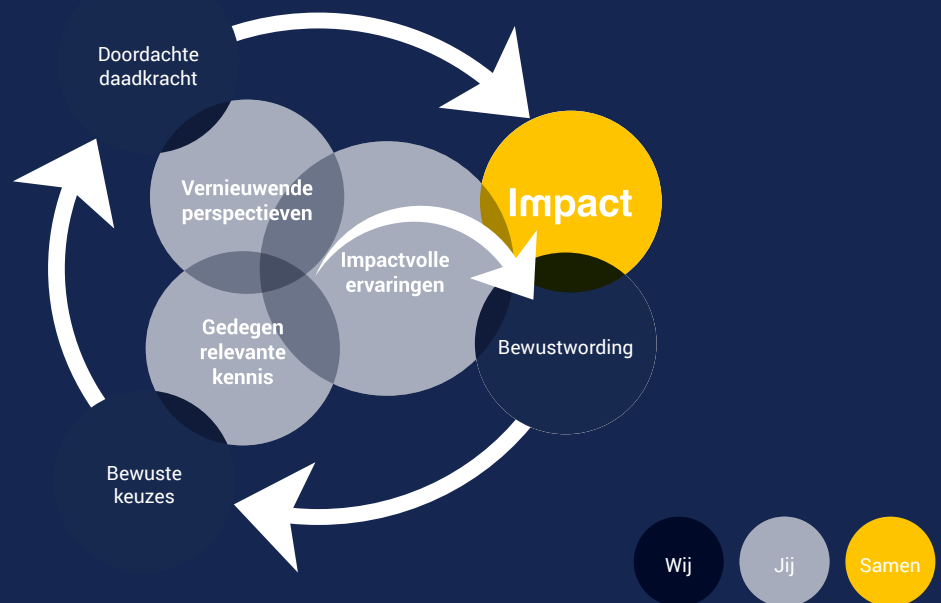
In al onze programma's werken we nauw samen met een netwerk van gerenommeerde docenten, leiderschapsexperts, acteurs, trainers, best persons en practitioners. Allen professionals in hun vakgebied, die graag kennis, expertise en hun verhalen delen met deelnemers. Zij agenderen rondom het ontwikkelthema meerdere perspectieven. En in die unieke combinatie zit juist de uniciteit. We zeggen wel eens: onze docenten zijn meer dan sprekers, onze deelnemers meer dan toehoorders.

Ontwikkelflow

Op basis van de jarenlange ervaring en onderzoek van experts over leren en ontwikkelen heeft Avicenna een ontwikkelflow ontwikkeld. Deze maakt inzichtelijk hoe mensen en organisaties optimale impact kunnen realiseren in hun context. Wij willen leiders hierin faciliteren door effectieve ontwikkeltrajecten te bieden. Daarom gaan we in al onze leergangen uit van de drie-eenheid:

- **Gedegen relevante kennis**
- **Impactvolle ervaringen**
- **Vernieuwende perspectieven**

Deze componenten samen leiden tot inzichten die tot doordachte daadkracht leiden en de juiste impact hebben in de context waarin onze deelnemers moeten optreden.



Een module bestaat uit gelijkwaardige ontmoetingen tussen topdocenten en deelnemers, waarin kennis en ervaringen worden uitgewisseld, waarin nieuwe perspectieven worden opgedaan. Goede gesprekken, dialoog en sparringsmomenten die beide partijen veel opleveren. Elders in dit katern komen meerdere van onze toppers zelf aan het woord.

Locaties met een verhaal

Een goede locatiekeuze is voor ons erg belangrijk. Iedere keer opnieuw kijken we bij de samenstelling van het programma of de locaties voor ons en onze deelnemers nog kloppend zijn. Zo kiezen we bewust voor plekken die passen bij het thema van de module. Inspirerende steden, plekken waar leren en ontwikkelen centraal staan, ruimtes met veel licht of juist locaties waar stilte en rust de boventoon voeren. Maar ook plekken die een sterke lokale binding hebben als het gaat om bijvoorbeeld catering, uitstraling of bedrijfsvoering, die bewuste stappen zetten in duurzaamheid, of locaties die midden in de samenleving staan. Kortom, plaatsen die, ieder op hun eigen manier, een goed meaningful verhaal vertellen. Meer weten over onze locaties? Verderop in dit katern lees je er meer over.

Meerdaagse modules

We kiezen heel bewust voor meerdaagse modules. Om écht tot nieuwe inzichten te komen en jezelf als leider op een dieper niveau te ontmoeten, is het namelijk wezenlijk dat je even helemaal loskomt van je eigen context en niet aan het einde van de dag weer in je 'eigen wereld' getrokken wordt. Leiderschapsontwikkeling gaat over vorming. En bij vorming heb je 'looptijd' nodig. Tijd om aangereikte

perspectieven te laten landen. Een plek te geven in jezelf. Dit te vertalen naar je eigen context. Onze programma's zijn intensief, waarbij ook de avonden vaak nog (deels) een programma kennen. Zo zijn bijvoorbeeld de diners, op speciale locaties, van waarde om inzichten uit de dag te kunnen integreren en om op ontspannen wijze met de andere deelnemers door te praten en ervaringen uit de eigen praktijk uit te wisselen. De meeste leergangen kennen 2- en 3 daagse modules. Het Leiderschap Practicum kent heel bewust een 5-daagse module, omdat hier wezenlijk andere aspecten in jezelf en jouw leiderschap worden aangeboord, die niet bereikt zouden worden in een kortere module. Natuurlijk zijn 5 intensieve, lange dagen vermoeiend, maar vrijwel elke deelnemer gaat na die 5 dagen juist ook juist weer vol energie, nieuwe ervaringen en inzichten stralend naar huis. Hoe tof is dat!





Locatiemanager

Tijdens een aantal modules is er een locatiemanager aanwezig. Deze persoon zorgt ervoor dat het programma ter plaatse vlekkeloos verloopt. Want hoe goed we alles van tevoren ook voorbereiden, in de uitvoering kunnen er altijd onverwachte situaties plaatsvinden. Door de inzet van een locatiemanager heeft de moderator zijn of haar handen vrij om zich volledig te focussen op de inhoud van het programma, en op de deelnemers.

Locatiemanager Lianne van Liere:

“Als locatiemanager bij leiderschapsprogramma’s, leergangen en practica zorg ik er graag voor dat de moderator, (gast)docenten en deelnemers zich volledig kunnen concentreren op het proces van ‘leren en groeien’. Geen afleiding door logistieke of organisatorische zorgen. Van het doorgeven van een lastminute dieet-voorkeur tot technische hick-ups oplossen... alles om een programma soepel te laten verlopen. Naast het regelen van praktische zaken kijk ik ‘door m’n wimpers’ naar wat iedereen individueel nodig heeft, en naar de behoeften van de groep als geheel, zodat iedereen met volle aandacht aanwezig kan zijn. Elke groep heeft zijn eigen dynamiek met unieke thema’s, vragen en wensen. Daar speel ik graag op in en ondersteun ik als het nodig of kloppend is. Voor mij is het iedere keer weer bijzonder om de bereidheid en openheid van deelnemers te zien om zich volledig onder te dompelen in hun leerproces. Dat zo goed mogelijk faciliteren en hun leerervaring zo waardevol mogelijk te maken maakt voor mij deze rol altijd boeiend, leerzaam en leuk.”



Online leeromgeving

Bij onze leergangen maken wij gebruik van blended learning: de fysieke bijeenkomsten en modules combineren we met een online leeromgeving. De inhoud van deze online leeromgeving is persoonlijk en afgestemd op jouw leertraject, zowel bij open als incompany programma’s. Je vindt hier alle documenten, opdrachten en (eventuele) online seminars die jij nodig hebt om jouw leertraject succesvol te doorlopen. Met deze omgeving helpen we je om het maximale uit de modules te halen en heb je tevens de mogelijkheid jouw kennis te verdiepen.

Dit zijn een aantal van de elementen die onze leergangen uniek maken en helpen een optimale leercontext voor de deelnemers te creëren. Vanzelfsprekend geven we niet alle magie weg, die mag je zelf komen ervaren! ■

Moderatorschap, een kunde, een kunst

Ze zijn in het artikel hiervoor al even kort benoemd als één van de bijzondere elementen in en aan de Avicenna leergangen: onze moderators. De moderator faciliteert het individueel en groepsleren van deelnemers, bewaakt de afgesproken leercode, leidt dialogen in goede banen, is verbindend en weet de rode lijn aan te brengen, zodat alle onderdelen integraal met elkaar verbonden worden. Ook spreekt hij of zij deelnemers actief aan op hun persoonlijke ontwikkeling en het gedrag dat zij tijdens de sessies laten zien. Soms ondersteunend, dan weer provocatief. Altijd ten dienste van de individuele leercurve én de groepsdynamiek. Een prachtige rol, die kunde en kunst vraagt van de personen die hem uitvoeren.



In dit artikel vertelt onze 'oermoderator' Dirk Hilarides over het belang van deze rol. Ingrid Wender, moderator van het Leiderschap Practicum in Utrecht, legt uit wat haar rol tijdens deze leiderschapsweek inhoudt. Daarnaast is er een bijzonder plekje ingeruimd voor Jorrit Jorritsma. Een moderator van het eerste uur, altijd sterk in het leggen van verbinding en een unieke persoonlijke touch. Helaas is hij ons vorig jaar ontvallen, maar we zijn hem ontzettend dankbaar voor alles wat hij voor Avicenna heeft betekend. ➤



In Memoriam: Jorrit Jorritsma

Meer dan 10 jaar heeft Jorrit een bijzondere plek binnen het Avicenna team ingenomen. Het begon toen hij als nestor en ervaren commissaris een jonge commissaris in de coöperatie begeleidde tijdens een leergang van Avicenna. Jorrit werd moderator van onze 'Avicenna Leergang - Visie & Leiderschap' en van de 'Leergang voor Toezichthouders & Commissarissen'. En coach en sparringspartner van diverse deelnemers, die met hun persoonlijke leervragen altijd voor een goed advies bij hem terecht konden. Deze rollen heeft hij tot op het laatst met een enorme betrokkenheid en (praktische) wijsheid ingevuld. Praktisch omdat hij de rol als leider op een heel natuurlijke manier invulde in de vele posities die hij heeft bekleed: in de coöperatie en agrarische sector, als ondernemer van zijn eigen boerenbedrijf, als voorzitter van verschillende Raden van Toezicht en als begeleider bij de ontwikkeling van talloze bestuurders en toezichthouders en commissarissen. Met een schat aan kennis en ervaring heeft hij veel van onze deelnemers op weg geholpen.

Daar zijn wij hem eeuwig dankbaar voor. ■

Bewaker van nieuwsgierigheid

Tot twee jaar geleden was Dirk Hilarides moderator bij Avicenna. En niet zomaar een moderator, maar de ‘oppermoderator’, zoals hij door ons intern werd genoemd. Dirk was er altijd, en overal. In Leuven, Oxford, Parijs, Rome, Zuid-Afrika, India.... Werd er een eerste editie van een leergang uitgevoerd, dan was Dirk erbij als moderator. Kwam er een nieuwe moderator ons mooie team versterken, dan werd deze gecoacht door Dirk. Het was dan ook even slikken toen Dirk ruim twee jaar geleden besloot met ‘moderator-pensioen’ te gaan, na afloop van de module in Brussel. Gelukkig is hij nog altijd nauw aan ons verbonden en maakt hij sinds vorig jaar deel uit van de Raad van Advies.

‘Dozen vol aantekeningen heb ik nog op de zolder staan’, begint Dirk zijn verhaal. ‘Deze moet ik ooit nog eens gaan ordenen. Alles wat ik met en voor Avicenna gedaan heb, heeft veel bijzondere indrukken achter gelaten, daar moet ik rustig voor gaan zitten. Hoewel veel leergangen alweer een hele tijd geleden zijn, denk ik nog steeds op diverse momenten terug aan de mensen die ik heb ontmoet, de verhalen die ik heb gehoord en de lessen die ik heb meegenomen. Een mooi voorbeeld van een les die ik toevallig vorige week nog weer ter sprake bracht, is er eentje van Shaunaka Rishi Das, die ik heb gehoord in Oxford: ‘stop polishing the cage, start freeing the bird’. Ga aan de slag, ga wat doen om impact te maken’.

Moderatorrol

De rol van moderator zoals die nu bij Avicenna wordt vervuld, is mede ontwikkeld door Dirk. ‘Het gaat over de kunst van het modereren. Om alleen datgene te doen wat helpend is op het moment dat je het doet. Daarbij staat het leerproces van de groep en het individueel leerproces voorop. Maar de kunst zit hem in het helpen op hele subtiele wijze, soms alleen met je eigen lichaamstaal in plaats van woorden. Dat was voor mijzelf ook de uitdaging. Hoe zorg je ervoor dat je niet te belangrijk wordt in de groep? Dat de groep niet alleen maar naar jou kijkt? Hoe activeer je deelnemers met een enkele vraag? Hoe krijg je deelnemers in de nieuwsgierige en onderzoekende houding? Het bewaken daarvan is uitermate belangrijk. Niet alleen tijdens de leergang, maar voor leiders in het algemeen. Blijf nieuwsgierig, stel vragen en stimuleer dit vervolgens ook bij je medewerkers.’

Gebruik maken van de situatie

Voor Dirk was het een mooie uitdaging om in de leergang verder te kijken dan alleen het programma op papier. Het blijven kijken in het hier en nu, en gebruik maken van zaken die niet in het programma zijn opgenomen maar die zich op het moment aanbieden. Dirk: ‘een mooi voorbeeld was de module Yale. Op het moment dat wij in een hotel in New Haven zaten, besloot storm Sandy over te komen. Met als gevolg dat wij ons hotel niet meer uit mochten, niet verder mochten gaan dan de derde verdieping en dat docenten ons ook niet meer konden bereiken. Samen met onze locatiemanager aldaar Manjula Shyam moest ik noodgedwongen het programma omgooien. Tot die tijd zaten deelnemers met de vraag wat ze konden doen. Dus gaf ik ze een opdracht. Dit was namelijk dé uitgelezen

mogelijkheid om eens verder te kijken, gebruik te maken van de situatie in hun leerproces en in het hotel in gesprek te gaan met hotelmedewerkers. Wat gebeurt er in zo’n crisis? Hoe gaan zij daar mee om? Waar lopen ze tegenaan? En wat moet er gebeuren, en hoe? Helemaal toen bleek dat dit hotel werd aangewezen als crisisopvang voor mogelijke slachtoffers en de benedenruimte vol werd gezet met veldbedjes, drong de ernst van de situatie door. Er ging voor de deelnemers een nieuwe wereld open. In plaats van te sippen dat het programma niet door kon gaan, vonden ze een unieke leerervaring recht onder hun neus. En natuurlijk vonden wij ondertussen een oplossing om het programma de dagen erna in aangepaste vorm door te laten gaan. Want ook dat is mijn rol als moderator’.

Diepe indrukken

Dat gebruikmaken van de situatie was ook voor Dirk een leerproces. Eentje die hem veel leuke en diepe indrukken heeft gegeven. ‘Terugkijkend op mijn tijd bij Avicenna heb ik vele nationale en internationale topdocenten mogen ontmoeten. Vele deelnemers mogen begeleiden en een goede band opgebouwd met de mensen op kantoor. Ik heb mooie verhalen gehoord en zelf ook veel geleerd. Een aantal van deze mensen spreek ik nog wel eens, en die contacten zijn altijd weer waardevol. Ik heb vele warme herinneringen aan wat ik heb gezien en gedaan. Het is dan ook geweldig om nu vanuit de rol van adviseur betrokken te blijven’. ■



“In zo’n week, waarin je ineens in een omgeving wordt gebracht waarin alles anders is, gaan nieuwe deuren open.”

www.academievoorleiderschap.nl

Het Leiderschap Practicum als ontdekkingsstocht

Het Leiderschap Practicum in Utrecht is één van de drie edities die Avicenna van dit unieke programma in haar aanbod heeft. De Toneelacademie Maastricht en Terschelling vormen het decor van de andere edities. In het Practicum gaan deelnemers aan de slag met hun zichtbare en authentieke leiderschap. Hoe kom ik over? Hoe maak ik echt contact met andere mensen? En wat maakt dat ik mensen kan inspireren en aan mij kan binden? Ingrid Wender, actrice en theatermaakster, is moderator van het Utrechtse programma.

Zij omschrijft de Leiderschap Practicum week als een bijzondere ontdekkingsstocht.



Jij modereert al enige tijd het Leiderschap Practicum Utrecht en hebt veel deelnemers leren kennen. Zie jij overeenkomsten in de vragen en uitdagingen die mensen hebben?

‘Deelnemers aan het programma zijn over het algemeen mensen in leiderschapsposities, mensen die een leiderschapspositie ambiëren of mensen die net een transitie gemaakt hebben en die op basis van hun inhoudelijke kwaliteit zijn doorgegroeid naar een leidinggevende functie. Zij zijn vaak inhoudelijk heel erg goed in wat ze doen, maar merken dat er in hun nieuwe rol een extra stapje wordt gevraagd. Het gaat dan niet zozeer meer over wát ze zeggen, maar meer over het hóe. Hoe kom ik over, hoe maak ik contact met andere mensen, wat maakt dat men mij wil volgen, dat ze zich aan mij willen toevertrouwen en wat maakt dat ik genoeg autoriteit heb? Oftewel, is de boodschap die ik wil brengen congruent met wat ik uitstraal? Deelnemers willen zichzelf leren kennen in hoe ze overkomen op anderen. En daar is dit programma perfect passend voor! Enerzijds krijgen deelnemers tools, tips en tricks aangereikt, maar de echte kracht van het Practicum zit in het feit dat deelnemers echt gaan leren, of eigenlijk ontdekken, wat heel eigen is aan hen en hoe ze dat optimaal kunnen inzetten in hun rol.’





Daarom beschrijf jij de week ook wel als een ontdekkingstocht

‘Ja, klopt. Het Leiderschap Practicum is een week waarin je jezelf goed leert kennen. Je ontdekt waar jouw kracht ligt, maar ook wat bij jou in de communicatie niet werkt. Deelnemers zijn in hun functie veelal gewend te opereren vanuit intellect en inhoud. En in zo’n week, waarin je ineens in een omgeving worden gebracht waarin alles anders is, gaan nieuwe deuren open. Los van de dagelijkse praktijk ontdek je vaak nieuwe elementen van jezelf. Deelnemers komen erachter dat ze meer kunnen dan ze dachten, en dat ze een breder arsenaal hebben dat ze kunnen inzetten. Veelal zijn dit dingen die mensen al in zich hebben, maar waar ze zich niet bewust van zijn. En waarvan ze nu ontdekken hoe ze dit voor zich kunnen laten werken, in plaats van dat het een belemmering is. Zo hoor ik regelmatig van een deelnemer dat hij of zij te onzeker is om voor een grote groep te staan, en daardoor de boodschap niet helder kan overbrengen. Maar als die onzekerheid wordt omarmd en je leert ermee om te gaan en je laat je er niet langer door belemmeren, wordt die onzekerheid ineens een kracht. Als leider kan dit jou bijvoorbeeld heel toegankelijk maken. Hoe dit precies werkt is, voor iedereen anders. Door tijdens deze week dit echt aan den lijve te ervaren kun je belemmerende overtuigingen bij jezelf veranderen, zodat ze je niet langer in de weg zitten. Even uit je vertrouwde omgeving stappen, en met een groep gelijkgestemden optrekken, kan hierin ontzettend helpend zijn’.

The Theatre Way

En dat die omgeving volledig anders is, is een bewuste keuze. In de opbouw van het programma wordt een parallel getrokken met de theaterwereld

en daar passen ook de locaties goed bij. Volgens Ingrid Wender een hele logische en waardevolle keuze, want theater maken en leiderschap liggen dicht bij elkaar dan we op het eerste moment zouden denken.

‘Theater is super zintuigelijk. Je leert daar als het ware al je zintuigen aan te zetten en niet meer alleen op je inhoudelijke kwaliteiten te vertrouwen. De zintuigelijke waarneming is de brug naar het hier en nu, om in het moment te kunnen handelen. En dat is precies wat je als leider in je communicatie nodig hebt. Een goede leider moet in het nu aanwezig zijn om alle signalen op te kunnen pakken en daarop bij te sturen. Uiteraard leren we deelnemers niet om een voorstelling te geven, maar geven we ze wel de tools om optimaal te kunnen performen. Op een manier die echt bij jezelf past. You learn it the actors way. Want hoe inhoudelijk capabel jij als leider ook bent, als jij niet in het moment daar kunt staan, ben je niet de optimale leider die je kunt zijn’.

Naast bijzondere locaties kent het Leiderschap Practicum ook bijzondere docenten. Hoe merk je hun invloed in het succes van de week?

‘De docenten hebben een heel grote rol in het leerproces. Elk dagdeel kom je met mensen in contact die uit de theaterwereld komen. Deze mensen, met wie de deelnemers aan de slag gaan, zijn een manifestatie van wat ze uitdragen. Elk op hun eigen manier. De een gebruikt de invalshoek van de stem, de ander houding, beweging of storytelling. En dat is precies wat deelnemers zoeken: congruentie in boodschap en de wijze waarop de boodschap wordt gebracht. Op een manier die bij ze past. Alle docenten spiegelen de deelnemers, waardoor er meer inzicht komt in eigen doen en laten. Elke sessie opnieuw

“Samen met je mededeelnemers vind je jouw specifieke weg om mensen mee te krijgen, vertrouwen te krijgen en autoriteit neer te kunnen zetten.”

“Dat is precies wat deelnemers zoeken: congruentie in boodschap en de wijze waarop de boodschap wordt gebracht. Op een manier die bij ze past.”



www.academievoorleiderschap.nl

worden deelnemers uitgedaagd om op hun manier zichtbaar te zijn, om het podium te pakken. Dat is in het begin even wennen, maar het verlangen om te leren krijgt toch de overhand. En door jezelf iedere keer te manifesteren, ben je het ‘ervarend aan het leren’. Je ondergaat, acteert in het moment en leert jezelf steeds beter kennen. Het is zo ontzettend gaaf om dan aan het eind van de week van deelnemers te horen dat ze nu helemaal snappen -én ervaren hebben- hoe ze hun eigen authentieke kwaliteiten op een goede manier kunnen inzetten.

Kun je kort vertellen hoe zo’n week eruit ziet? Wat er in zo’n week gebeurt?

‘De opbouw van de week staat helemaal in dienst van het leerproces. In het eerste deel van de week komen deelnemers er vaak achter dat wat ze nodig hebben, toch iets verschilt van hun initiële leervraag. Dat snappen wat je nodig hebt, niet hetzelfde is als het helemaal doorleven. Mensen weten vaak wel heel goed wat er moet veranderen, maar de vraag komt vooral neer op het hoe. En dan is het geweldig om op de manier van theater dat ‘hoe’ te gaan ervaren. In het begin worden deelnemers daarom door alle docenten bekend gemaakt met hun eigen kwaliteiten en ‘schuifjes’, zoals ik ze noem. En ze ontdekken wat er gebeurt als ze hun eigen schuifjes in een andere balans zetten. Dus ietsje meer dit, ietsje minder van dat. Dat geeft vaak al een mooi inzicht in eigen kunnen en voorkeuren. In de tweede helft van de week komen er veel meer tools bij. Dan gaan we echt spelen. Hoe kom ik over, hoe maak ik gebruik van wat heel specifiek aan mij is. Maar ook: wat gebeurt er als ik mijn stem meer durf te gebruiken? Daar zitten wel degelijk óók de vakmatige kanten van het theater in. Samenvattend komt het erop neer dat je in een week tijd uit je hoofd leert te gaan en je

leiderschap leert te belichamen. Durven jouw plek in te nemen met alles wat jij bent en in je hebt’.

Dat klinkt als een bijzonder leerproces

‘Ja, dat is het ook! Ik vind het steeds opnieuw magisch wat er met deelnemers gebeurt. De opbouw van het programma is daar heel bepalend voor. Als je dat eerste deel (het openstellen van de zintuigen) zou overslaan en meteen zou beginnen met de tools, dan kom je op het punt dat mensen het toch weer cognitief willen vastgrijpen. En dat is logisch, want je weet eigenlijk helemaal niet dat al die andere elementen ook in je zitten. Die moet je dus eerst gaan ontdekken, voordat je er gebruik van kunt maken. De weg via theateroefeningen blijkt hiervoor de snelweg te zijn. Als moderator probeer ik, samen met de docenten, een sfeer te creëren die niet te comfortabel is, want dan leer je niet. Maar ook niet te ver uit je comfortzone, want dan gaat angst regeren. We prikkelen net voldoende om deelnemers steeds een volgende stap te laten maken. Daarom is een juiste opbouw van het programma zo belangrijk. We verleiden mensen steeds een stapje verder te gaan, zodat ze meer en meer vertrouwen krijgen om zich over te geven en er te gaan staan.

Wat is hierin het effect van de groep?

‘Voor deelnemers is het Leiderschap Practicum niet alleen een eigen leerproces, maar ook eentje van een hele groep gelijkgestemden. Samen zijn ze op ontdekkingsreis, waarbij veel wordt gelachen en waar deelnemers van en met elkaar en de docenten leren én genieten. Binnen de groep >





zie je andere deelnemers herkenbare stappen maken, waarop je samen weer

reflecteert. Je committeert je met de groep aan je leervraag. Je spiegelt, ontdekt en maakt gebruik van de verschillen die er bestaan. De groep is de ultieme learning space en vormt de perfecte setting om gedurende de week te oefenen. Net als in je leiderschap heb je ook hier een team van mensen om je heen. Met als grootste verschil dat je in deze veilige setting kunt oefenen en proberen en het niet in één keer goed hoeft te gaan. Samen met je mededeelnemers vind je jouw specifieke weg om mensen mee te krijgen, vertrouwen te krijgen en autoriteit neer te kunnen zetten. En ontdek je hoe jij je boodschap kunt vormgeven. Vaak zijn het deze anderen die jou je eigen kwaliteiten laten zien, waar je zelf geen weet van hebt. Gewoon omdat ze voor jou natuurlijk zijn. Maar die juist wel ontzettend belangrijk zijn en jou uniek maken’.

Maar het effect van jouw boodschap kun je niet 100% bepalen, dat hangt toch ook af van de luisteraar(s)?

‘Dat is deels waar. Maar je kunt er wel voor zorgen dat jouw gebaar en woord congruent aan elkaar zijn. Dat is het meest belangrijke. Je kunt daarin bij jezelf beginnen en echt leren om ruis weg te nemen. Zowel in je presentatie als in de opbouw van wat je wilt vertellen. Daarom gaan we in het Practicum met al die diverse elementen aan de slag. Hoe kun je je eigen instrument goed gebruiken, welke manier van storytelling past bij jou? Je leert welke factoren jou wel en niet helpen in jouw presentatie en we ontdekken hoe jij wendbaar kunt zijn in elke situatie. Je leert te vertrouwen op je eigen toolkit die je voor een groot deel van nature hebt, en daar bewust uit te pakken

wat je nodig hebt per situatie. Welke elementen van jezelf zet je in om de juiste aandacht bij de ander te creëren? En dat verschilt per gesprek. Het wordt gedurende de practicum week steeds natuurlijker om in het hier en nu ontvankelijk te zijn voor de signalen van je toehoorder’.

Hoe probeer jij zo’n veilige leeromgeving te bewerkstelligen als moderator?

‘Dat vind ik een lastige. Mijn rol in het creëren van zo’n leeromgeving is eigenlijk meer het proces hoeden. Als moderator en als docent probeer ik daar als voorbeeld te zijn door te laten zien waar ik in mijn kracht sta, maar ook door mijn eigen kwetsbaarheid te tonen. Ik probeer veiligheid te creëren, en de juiste omstandigheden om met elkaar de diepte in te gaan. Een van de elementen daarin is dat ik absoluut geen kritische blikken wil zien. Alles mag, alles kan en deelnemers moeten vooral zelf ontdekken. Maar eerlijk is eerlijk, in het programma zit zo’n goede opbouw dat de veilige haven bijna automatisch wordt neergezet door de deelnemers zelf. Het is gewoon gaaf om als moderator (en als mens) anderen te helpen (in)zien waar zij in hun kracht staan. Dat ze een manier vinden die bij hen past en los kunnen komen van de overtuiging dat ze een boodschap moeten overbrengen zonder zichzelf te laten zien. Juist niet! Want jij bent je boodschap, jij belichaamt het. Het is niet jouw informatie, maar het is wie jij bent, je brengt jezelf. Als je maar open staat om het echt te ondergaan, dan kom je zelf tot dat inzicht en volgt de rest vanzelf. Dat is geweldig om keer op keer mee te mogen maken! ■

Docenten als kennis-, ervarings- en sparringspartner

www.academievoorleiderschap.nl

Naast onze moderatoren uit het vorige artikel, die van ontzettend groot belang zijn voor het succes van een leergang, kunnen we zeker niet zonder onze docenten. In al onze programma's werken we nauw samen met een netwerk van gerenommeerde docenten, leiderschapsexperts, acteurs, trainers, best persons en practitioners. Allen professionals in hun vakgebied, die graag kennis, expertise en hun verhalen delen met deelnemers. Het zijn mensen die gedaan hebben wat onze deelnemers kunnen (en willen!) doen: zich hebben zich laten raken zodat zij ook anderen nu kunnen raken en inspireren. Ze hebben zich ondergedompeld in andere perspectieven en ervaringen, die ze nu graag delen. Ze dagen uit om maximale impact te creëren, nieuwe aspecten van jezelf te ontdekken en zo de organisatie en samenleving (nog) beter te maken. Authentiek, met een eigen karakteristieke kleur en met zeggingskracht, op een manier die bij hen past.

Drs. Ivo Brughmans (paradoxaal leiderschap), Jacques Pijl (strategisch leiderschap) en Igor Byttebier (creatief en innovatief leiderschap) zijn inmiddels jarenlang als docent verbonden aan Avicenna, ieder met hun eigen thema en op hun eigen unieke wijze. Ze vertelden, in eerder gedane interviews, over hun ervaringen. Hierna volgen samenvattingen van elk artikel. Wil je het hele artikel lezen? Kijk dan op onze website. >

"Nog steeds - en ik ben al een aantal jaren docent bij Avicenna - verbaas ik mij. Er gebeurt hier iets dat het mooiste in mensen naar boven haalt. Is het de aandacht voor elkaar? De leercode, de plekken waar we leren? De zorgvuldigheid? Wat het ook is, ik ontdek steeds weer nieuwe dingen. Ook bij mezelf. Dat vind ik heel bijzonder!"

Ottolien Boeschoten,
Actrice en docent in onder meer het Leiderschap Practicum en Future Leaders

Nog meer practitioners!

Bovengenoemde namen zijn natuurlijk maar een paar van de mensen die onderdeel uitmaken van ons mooie netwerk. We kunnen ze niet allemaal aan het woord laten. Maar verderop in dit Avicenna katern vind je gesprekken met onder meer Peter Kentie (Gemeente Eindhoven), Woody Richardson Laurens (ToneelAcademie Maastricht), Peter Vasseur (Abt Benedictijnse Abdij) en Pascale de Grootte (AP Hogeschool Antwerpen), over de mooie combinatie van hun sessie op hun locatie. Ook spreken we met Kader Abdolah, prof. Wil Derkse en dr. Steven de Waal over hun bijzondere bijdragen.

Tot slot quoten we professionals als Lidy Hartemink, Ton Golstein en drs. Diana Monissen over hun samenwerking met Avicenna.



Paradoxaliteit als verrijking voor en van jezelf

‘Deelnemers die ik tijdens mijn sessie in de Avicenna programma’s ontmoet, zijn geïnteresseerde en bevlogen mensen. Zij zijn echt op zoek naar een verruiming van hun eigen perspectief, niet naar standaardmethodieken om hun leiderschap vorm te geven. Hoe zij leiding moeten en vooral willen geven, weten ze vaak wel. Het draait in mijn sessie juist om het aanreiken van een nieuw perspectief. In de eerste plaats over omgaan met jezelf en je eigen paradoxen en van daaruit naar het omgaan met de spanningsvelden in je team, de organisatie of de bredere samenleving. In mijn sessie hoop ik de deelnemers zowel een andere manier van kijken en denken mee te geven als praktische handvatten die ze morgen in hun werk kunnen toepassen.’ Woorden van drs. Ivo Brughmans, met wie we spraken over paradoxaal leiderschap.

Paradoxaliteit in leiderschap

Ivo: “Alle leidinggevendenden, of ze nou werken in de publieke of private sector, komen paradoxen tegen in hun werk. Kies ik voor methode A of B; ga ik voor incrementeel veranderen of toch liever doorpakken met een heuse “paradigmashift”; houd ik zelf strak de touwtjes in handen met de zekerheid van een goed resultaat of geef ik mijn team de ruimte om te experimenteren met het risico op missers? Dat lijken dilemma’s waar je voor het ene of voor het andere moet kiezen. Klassiek leiderschap staat vaak voor het maken van scherpe of-of-keuzes. Maar werkt dat nog wel in een tijd van steeds toenemende complexiteit en onderlinge samenhang? Veel organisaties worstelen hiermee. Hoe kunnen we bijvoorbeeld op een goede manier omgaan met (extreme) tegengestelde belangen van onze burgers, stakeholders en relaties? En dit zonder onze eigen slagvaardigheid te verliezen? Daarmee komen we eigenlijk tot de kern van paradoxaliteit: twee tegenpolen die onverenigbaar lijken te zijn. Maar niets is minder waar.”

De kern van paradoxaliteit

“Beide tegenpolen heb je juist nodig om tot stabiele oplossingen op de langere termijn te komen”, aldus Ivo. “In plaats van scherpe keuzes te maken, moet je ruimte geven aan beide kanten en zoeken naar creatieve win-win oplossingen. Dit betekent het waarderen van beide kanten en het zoeken naar manieren om deze te verbinden. Polarisation is vaak een gevolg van ‘of/of’-denken. In plaats van te overtuigen op het niveau van standpunten, is het belangrijker te begrijpen wat de intentie van de ander is. Hoe meer jij je gelijk wil halen, hoe meer de ander zich terugtrekt en de kans op een en-en oplossing kleiner wordt. Oprechte interesse en het stellen van de waarom-vraag opent nieuwe gesprekken en oplossingen.”

Paradoxaal competentie

“Dat je als leider open staat voor meerdere kanten van een situatie, dat je open het gesprek voert, niet meteen oordeelt maar juist die waarom-vraag stelt, wil niet zeggen dat je alles maar goed moet vinden”, benadrukt Ivo. “Dat is vaak de angst die veel leiders hebben, dat ze zichzelf en waar ze voor staan gaan verloochenen, twijfel toelaten en niet voldoen aan de verwachtingen die aan hen worden gesteld. Je kunt alleen maar effectief omgaan met de paradoxen in de buitenwereld als je eerst bewust wordt van je eigen paradoxen. Iedereen heeft namelijk tegenstellingen in zich, wat een bron van rijkdom is. Het draait allemaal om bewust leren spelen met al die kanten van jezelf. Ik vergelijk identiteit vaak met de metafoer van een bus met allemaal verschillende deelpersonen. Er zit iemand aan het stuur, maar geregeld neemt een ander het stuur over en dat gaat zo de hele tijd door. Vaak gebeurt dit onbewust, getriggerd door de specifieke context of de rol die anderen van je verwachten. Het is de kunst om hierin meer bewuste keuzes te maken. Je hoeft niet altijd persoon A of B te zijn, het is een kracht om te kunnen spelen met de verschillende rollen van jezelf. Jij bent de regisseur, een bewuste observator van jezelf. En juist dit zelfbewustzijn, en het praten erover, is de kern van leiderschap.”

Water en vuur kunnen echt samen komen!

“In mijn sessie bij Avicenna nodig ik deelnemers uit hun eigen paradoxen te verkennen en een balans te vinden tussen deze tegenstellingen. Dit leidt vaak tot verrassende en levensbepalende inzichten.” ■

Wil je uitgebreider lezen wat Ivo zegt over paradoxaliteit in leiderschap? Ga voor het volledige artikel naar onze website.

Strategie-Executie: een woestijnreis mét bitterballen!

De Strategie Mastercourse focust op de rol van strategisch leiders bij strategieontwikkeling en implementatie binnen een organisatie. Hoe ziet die rol er tegenwoordig uit? Waar ligt de grootste uitdaging voor strategisch leiders? En waar kunnen zij juist kansen pakken?

We spraken erover met Jacques Pijl, directeur van Bureau Turner, specialist in strategie-executie, schrijver van het boek *Strategie = Executie* en één van de topdocenten in de Strategie Mastercourse. Zijn antwoord? Leidinggeven aan Strategie Executie. Punt.

De veranderde rol van strategische leiders

Jacques benadrukt dat de executie van strategie tegenwoordig een strategische taak op zich is geworden. “Waar leiders vroeger alleen richting en randvoorwaarden hoefden te scheppen, moeten ze nu actief betrokken zijn bij de uitvoering van strategieën. Dat heeft een tweetal redenen: de vraagstukken zijn veel ingewikkelder geworden én strategische executie is minder vrijblijvend. Het moet echt slagen, anders word je als leider/bestuurder snel ter verantwoording geroepen. “Als Sven Kockelmann op radio 1 politieke bestuurders aan de tand voelt gaat dat het grootste deel van de tijd over de vraag wat er terecht is gekomen van het beleid. Niet over de schoonheid van het beleid op papier. Het is immers in de uitvoering waar wordt bewezen of er wel of niet iets van de plannen terecht is gekomen”.

Run en Change

Volgens Jacques is het voor leiders en bestuurders van belang het verschil leren tussen ‘run’ en ‘change’. “Run omvat de dagelijkse processen van een organisatie. Daar kun je als leider op afstand leiding aan geven, die processen ken je en vormen de basis van je organisatie. Ze gebruiken ongeveer 95% van alle tijd, geld en middelen. Aan de change kant, de veranderkant, daar zit de uitdaging. Vaak nemen organisaties zich aan deze kant van alles voor, meestal veel te veel. Dat heet ‘georganiseerde teleurstelling’. Als bestuurder kun je aan de change kant twee dingen doen. Allereerst heel scherp kiezen waar je echt voor wil gaan. De zogenaamde kritische veranderinitiatieven.

Om vervolgens te zorgen dat je, dat wat je kiest, ook echt tot en met executie begeleidt.”

20-80 Regel

In zijn boek spreekt Jacques over de 20-80 regel. “Wat wij propageren op basis van het onderzoek dat we hebben gedaan en ‘de Strategie = Executie methode’ is dat je 20% van de beschikbare tijd besteedt aan strategie met daarin heel veel plek voor purpose-denken. Want een betekenisvol doel heeft meer trekkracht dan dertig paarden en een hele trits aan doelstellingen. Dus als je de hogere betekenis van jouw organisatie scherp hebt, dan geeft dat een enorme richting en motivatie. Vervolgens kun je 80% van de tijd, geld en energie, aan executie te besteden. Niet omdat het per se efficiënter is, maar omdat je het beleid (wat synoniem is voor strategie) snel wilt confronteren met de praktijk. Want daarin zit de bewijslast van welk idee nou wel of niet goed is. Hiermee is de 20% strategie wel belangrijker geworden dan ooit.”

Purpose denken

“Het purpose denken is momenteel ijzersterk. En dat is goed en nodig, want de maatschappelijke vraagstukken (die allemaal gaan over duurzaamheid, inclusie, concurrentiekracht, arbeidspotentieel, innovatie etc.) vragen erom. De kans ligt er in zoverre in dat het purpose denken daarmee momenteel de grootste brandstof lijkt te zijn voor strategie-executie. Daar rennen mensen voor, daar willen ze mee aan de slag. Dus ja, dat is een grote kans. De uitdaging blijft daarin wel om het niet te laten bij de veelal prachtige strategische teksten. Maar om ze vervolgens concreet te vertalen naar prioriteiten in de veranderinitiatieven (projecten, programma’s) en die uiteraard tot executie te brengen.”

Jacques ziet een grote gretigheid bij de deelnemers van de Strategy Mastercourse, Leergang Transformeel Leiderschap en bij incompany om effectieve uitvoeringsmethoden te leren. Door de juiste benaderingen uit zijn boek en adviespraktijk, zijn doorbraken mogelijk om van plannen naar effectieve uitvoering te komen. ■

Wil je uitgebreider lezen wat Jacques zegt over Strategisch Leiderschap? Ga voor het volledige artikel naar onze website.



Doen is het nieuwe denken

In een brainstormsessie out-of-the-box denken, je eigen aannames onder de loep nemen, je creatieve mind gebruiken en samen met anderen komen tot innovatieve ideeën met als doel de slagkracht van de organisatie te vergroten. Zo op papier klinkt het creatieve proces best eenvoudig. De praktijk is een stuk weerbarstiger. Toch zijn er bepaalde elementen te onderscheiden die het creatieproces op de werkvloer ondersteunen. Welke zijn dit? Hoe verhouden creatie en innovatie zich tot elkaar? En wat betekent dit voor creatief leiderschap? We spraken met Igor Byttebier, creativiteitsexpert en moderator van de Leergang Leiderschap door Creatie.

Hij heeft onlangs een hernieuwd boek uitgebracht dat gezien kan worden als een praktisch handboek over creatief denken in de praktijk voor de innovators van morgen.



*Wil je uitgebreider lezen
wat Igor zegt over creatief en
innovatief leiderschap?
Ga voor het volledige artikel
naar onze website.*

Creativiteit Hoe?Zo!, part 2

Igor schreef 20 jaar geleden het boek "Creativiteit Hoe?Zo!". Het werd gezien als het standaard boek over creatie en beleefde vele herdrukken. Onlangs heeft Igor zijn boek geüpdatet. En niet zonder reden. Na 20 jaar werd het tijd voor een hernieuwde variant. In die 20 jaar is de maatschappij een heel stuk opgeschoven. Er zijn nieuwe maatschappelijke thema's die organisaties raken. Dat heeft ervoor gezorgd dat er binnen de creativiteit en het creatief proces flink wat is geëvolueerd. Eén van dingen is dat, toen ik het vorige boek schreef, het bedenken van nieuwe ideeën best wel een issue was. Daar werden allemaal technieken voor beschreven. Terwijl je nu nieuwe ideeën overal vandaan haalt. De nadruk in deze tijden (en dus ook in dit hernieuwde boek) ligt veel meer op de wat wij convergentie noemen. Dus hoe kom je van die nieuwe ideeën tot concepten? Het creatief proces in vorige boek ging van startfase naar ideeënfase en uiteindelijk divergeren/convergeren, nu betreft het de vraagfase, de ideeefase en actiefase."

De relatie tussen creativiteit en innovatie

Igor: "Heel simpel gezegd, is creativiteit het bedenken van het idee en innovatie is het invoeren van dat idee. Maar creativiteit leidt niet altijd noodzakelijk tot een nieuw idee of tot innovatie. Je kunt fantastische ideeën hebben, die misschien te vroeg komen of niet op de juiste plaats zijn. Je kunt ook dingen innoveren die je niet noodzakelijk zelf bedacht hebt. Eigenlijk vind ik het woord innovatie, als we niet opletten, een beetje voorbij-gestreefd. Ik denk dat we veel meer richting transitie, richting een overgang moeten. Innovatie is geen doel op zich. Innoveren is in functie van iets nieuws tot stand brengen dat een bepaalde levensvatbaarheid en duurzaamheid heeft."

Het aanleren van creativiteit, kan dat?

"Ja en nee", is de mening van Igor. Iedereen is van nature creatief in meer of mindere mate. En daarin zit een verschil tussen de creatieve mindset en de creatieve vaardigheden. Bij de creatieve mindset gaat het over eigenschappen als nieuwsgierigheid, positiviteit, vertrouwen, intuïtie en doelgerichtheid. Die heb je veel meer van nature. Daar kun je mee oefenen, maar die gaan niet fundamenteel veranderen. De creatieve vaardigheden daarentegen zijn veel beter te oefenen en te ontwikkelen. Het is net zoals hardlopen of goed zijn in rekenen. Als je regelmatig oefent, word je beter. Maar als je er van nature geen ster in bent, ga je nooit een wereldtopper worden."

Elementen van Creatief Leiderschap

Voor Igor is een tweetal elementen onmisbaar in creatief leiderschap: luisteren, empathie voelen en loslaten.

"Ik denk dat intuïtief luisteren één van de meest cruciale vaardigheden wordt van de komende tijd. Opnieuw leren luisteren naar de omgeving. We vangen namelijk veel meer op dan we bewust kunnen waarnemen. Dus in die zin is bewustwording en bewust handelen en kiezen ook steeds belangrijker voor het creatief leiderschap. Ik denk dat als het gaat over de grote veranderingen die zich aandienen in onze maatschappij, het van groot belang wordt onze omgeving bewust te betrekken bij onze besluitvorming, bij onze manier van organiseren en veel meer de verbinding te maken vanuit het hart dan vanuit spreadsheets of cijfers, of welke groeidoelen er dan ook mogen zijn. Dan kom je op een tweede element dat voor mij onmisbaar is in creatief leiderschap: loslaten. Aan de ene kant loslaten van vaste patronen, vastgestelde doelen en standaard procedures om ruimte te maken voor nieuwe dingen. Aan de andere kant nieuwe dingen kunnen zien, durven waarnemen en benoemen, dus lef en vertrouwen hebben dat het goed komt als we intunen op de juiste lagen van ons bewustzijn. Dus veel meer ons gevoel durven volgen en kijken wat en waar dat ons brengt."

Doen is het nieuwe denken!

"Ik wil deelnemers oproepen om zichzelf een paar keer per week te verrassen. Breng jezelf doelbewust in situaties waar je bijna verplicht bent om iets anders te moeten gaan doen dan vooraf was ingeschat. Volg een nieuwe cursus of koop een tijdschrift wat je anders nooit zou kopen. Kom in situaties waarin je eigenlijk bijna genooddaakt bent om je patronen te doorbreken. Om uit de routine te stappen en te ervaren wat intuïtie voor je kan doen. Doen is het nieuwe denken!" ■





*“Bij Avicenna weet je wat voor ‘vlees je in de kuip hebt’.
Als docent vind ik het heel fijn om vanuit mijn ervaring als voormalig bestuurder in diverse zorgorganisaties, bij zorgverzekeraars en als directeur generaal een bijdrage te kunnen leveren voor aankomend bestuurders. Tevens neem ik aanstaande toezicht-houders graag mee op reis door de kleurrijke dynamiek van governance. Als commissaris en toezicht-houder in bedrijven zowel beursgenoteerd, profit als non profit, is de boardroom mij welbekend. Doordat ik goed voorbereid word door de moderator, weet ik welke deelnemers ik voor me krijg, kan ik die dynamische context van hedendaagse governance en de rollen daarbinnen helder belichten. De leergierigheid die ik tot op heden heb ontmoet, hoop ik ook weer in de toekomst tegen te komen.”*

Dr. Diana Monissen

Ervaren bestuurder/toezichthouder en docent in onder meer de Leergang voor Bestuurders, de Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen en diverse incompany programma's



“Deelnemers aan deze mastercourse zoeken reflectie en verdieping om het strategieproces in hun organisatie beter te kunnen leiden. Wat houdt succes eigenlijk in voor je organisatie? Welke strategische mindset heb je nodig in deze turbulente tijd? Hoe krijg je vat op de toekomst? Hoe ga je om met tegenstrijdige belangen? Hoe krijg je je mensen mee? En wat gebeurt er als je rol verandert van manager naar leider? Om zulke vragen te beantwoorden gaat het in deze mastercourse niet alleen over strategie, maar ook over wat het voor jezelf betekent om strategie in je organisatie vorm, inhoud en energie te geven. Die combinatie maakt het voor elke deelnemer een persoonlijke reis, waarin ook ruimte is om onzekerheden te delen.”

Floris Hurts

Moderator en docent in de Strategie Mastercourse



"De Leergang voor Bestuurders is te gebruiken om een deel van onze levensreis als bestuurder in een veilige en inspirerende omgeving af te leggen, vraagstukken die je hebt aan te pakken en je mede-reisgenoten (medecursisten en docenten) te betrekken in het zoek- en ontwikkelproces. Ook kun jij de ander ongetwijfeld helpen om op het goede spoor te komen. Je kunt de leergang bezien als een veilige en inspirerende 'oefenplaats'. Een cadeau dat je 5 maal 2 dagen volop kunt uitpakken!"

Lidy Hartemink

Practitioner en moderator van onder meer de Leergang voor Bestuurders en de Avicenna Leergang Visie & Leiderschap



"Mede door mijn ervaring als deelnemer probeer ik mijn bijdrage aan deze leergang zo in te kleden dat het mensen boeit. Ik gebruik veel praktijk-

voorbeelden waarin allerlei vraagstukken naar voren komen. Daarnaast kan ik, door mijn jarenlange ervaring als leidinggevende in het gevangenisleven, makkelijk een beeld schetsen van een omgeving die de deelnemers niet kennen. Dit werkt, denk ik, verdiepend. Ik laat hen ervaringen zien waar ze geen weet van hebben en ik geef hen echt een kijkje in een andere wereld, dan die waarin zij opereren."

Ton Golstein

Docent en practitioner in onder meer de Leergang voor Bestuurders



"Meteen vanaf de start van de module wordt er door deelnemers zelf een basis gelegd voor de zo belangrijke open sfeer in de groep. Het is mooi om te zien dat naarmate de dagen vorderen, het 'eigen laagje' dat deelnemers hebben opgebouwd (dus hoe je je manoeuvreert, je imago) schil voor schil wegvalt. Deelnemers tonen hun eigenheid en kwetsbaarheid en vertrouwen elkaar. Dit maakt dat de groep hecht wordt en dat er een verbinding wordt gelegd waarin men gaat van samenwerken naar samenspel. Zelfs nadat de module is afgelopen, blijft men elkaar opzoeken en van elkaar leren."

Dr. An Verlinde

Moderator en docent in onder meer de module Waardegedreven Leiderschap Brugge



Openheid, verbinding en prikkeling als basis voor het goede gesprek

Onze docenten maken deelnemers graag deelgenoot van hun verhaal. De een focust dat verhaal wat meer op kennis, de ander wat meer op zijn of haar eigen werkpraktijk met mooie casuïstiek. De ene docent gaat graag met deelnemers aan de slag met een opdracht, de ander brengt het liefst een goede discussie op gang, waarbij van elkaar wordt geleerd. Al deze elementen horen thuis in een leergang en versterken elkaar. Voor een goede opbouw van het programma is nauwe afstemming tussen programmamanager, moderator en onze docenten cruciaal. Een aantal van onze docenten maakt op nog een andere manier impact: met hun persoonlijke verhaal, met een open en eerlijk verhaal of juist met een verhaal dat prikkelt en misschien wel een beetje provoceert. In alle gevallen een verhaal dat indruk maakt en waar vaak nog lang over wordt gesproken.

Kader Abdolah, prof. Wil Derkse en dr. Steven de Waal zijn drie van deze docenten met een prachtig verhaal, dat in alle drie de sessies leidt tot een goed gesprek met deelnemers.

Schrijver en docent Kader Abdolah

De zoektocht naar identiteit en verbinding

Schrijver Kader Abdolah is docent in onder meer de leergangen Leiderschap door Creatie, de module in Brugge en de Avicenna Leergang. Als politiekvluchteling is Kader, zijn echte naam is Hossein Sadjadi Ghaemmaghami, naar Nederland gevlucht. Hier werd hij de eerste succesvolle 'vluchtelingenauteur' van Nederland en is inmiddels een van Nederlands meest gelezen auteurs. Met zijn ervaringen in twee verschillende culturen zorgt Kader voor een alternatieve kijk op de werkelijkheid, die hij graag deelt met deelnemers.

Waarom wilde je doceren bij de leergangen van Avicenna?

"Avicenna beschikt over bijzondere docenten.

Waardevolle mensen met ervaringen die met deelnemers worden gedeeld.

Frank, de directeur van Avicenna, heeft mij lang geleden uitgenodigd om een keer langs te komen, en nu werken we zo'n 20 jaar samen! Ik heb honderden lezingen

gehouden, maar dat zijn momenten waar alleen mensen komen die mijn boeken hebben gelezen.

Ze zijn geïnteresseerd in Kader Abdolah en zijn verhalen. Hoewel het interessant is om mijn publiek en lezers te ontmoeten, is het meer geven.

Avicenna is daarentegen heel anders. Ik ken de Nederlandse samenleving na al die jaren goed.

Door literatuur, door mijn Nederlandse vrienden en door ontmoetingen, maar ook zeker door de sessies van Avicenna. Je komt in goed contact met de deelnemers."

Kun je iets meer vertellen over hoe zo'n sessie eruit ziet?

"De deelnemers en ik gaan in een halve cirkel zitten. Ik vertel mijn verhaal en dan probeer ik anderen tot praten te krijgen. En dat laatste is het meest interessante deel. Voor de deelnemers, maar ook voor mij! Iedere deelnemer is namelijk een nieuwe wereld, voor mijzelf en voor de andere deelnemers. En dit brengt je ergens. Het gaat zo ver dat de wereld van deze persoon wordt geopend; ze praten over zichzelf. Over de meest essentiële dingen waar ze in zitten, waar ze problemen mee hebben, of waar ze gelukkig mee zijn. Ze laten met hun aanwezigheid een andere hoek van Nederland aan mij zien. En dat is bijzonder."





Is het die openheid van deelnemers dat je meer van Nederland ziet? Waarom is dit moeilijker te vinden in het dagelijks leven?

“In het dagelijks leven loopt iedereen met een soort masker op. Dat is niet per se negatief. Als je bij de sessies zit, zien we dat achter de persoon een wereld schuilt. Deze persoon komt bij Avicenna omdat diegene over iets moois of iets pijnlijks beschikt: de persoon begint te praten. En opeens, worden wij meegenomen naar een wereld die alleen Avicenna kan creëren.”

Wat hoop je deelnemers mee te geven tijdens de sessies?

“Stel, Gidon [willekeurige naam] heeft een baan, kinderen, een vrouw, een mooie auto en een huis. En dan komt hij bij Avicenna waar hij zichzelf moet openstellen. Deelnemers komen erachter dat zijn wereld veel ingewikkelder is dan zij dachten. Hij praat over zijn vader, zijn moeder, over problemen met zijn kinderen; hij neemt ons naar zijn huis, waar hij een vader is die niet aan tafel praat. Op die manier kom je in een wonderlijke wereld terecht. En terwijl die wonderlijke wereld gedeeld wordt, is de eerste persoon die er baat bij heeft diegene die aan het praten is. Want we gaan naar hemzelf toe. En het is een reis en de bedoeling van de sessies bij Avicenna: op zoek naar jezelf.”

Geven deelnemers elkaar ook feedback tijdens de sessies?

“Iedereen luistert, maar we hebben een code: wat

je hier vertelt, blijft hier. Dus iedereen voelt die veiligheid, iedereen is gerustgesteld, en het is mooi en soms pijnlijk. Af en toe worden deelnemers emotioneel. Niet van pijn, maar van geluk. En iedereen luistert en troost. Ik ben degene die de kern van iemands verhaal belicht, het samenvat, en raad kan geven door mijn oosterse, westerse en Hollandse ervaring. Totdat er een glimlach op het gezicht verschijnt!”

Wat zijn die westerse en oosterse ervaringen waar je over spreekt?

“Ik ben een schrijver met oosterse kennis: over de literatuur, religie en cultuur. En ik heb stevig contact met het land Iran. Perzië beschikt over duizenden jaren aan levenservaring en wijsheid. Ze hebben mijn gedachtengoed vormgegeven. En deze kennis neem ik mee in mijn sessie. Toen ik naar Nederland vluchtte, heb ik de westerse cultuur erbij gekregen, en de Nederlandse literatuur, de Nederlandse manier van leven; het protestantisme. Al die ervaringen hebben mijn gedachtengoed verrijkt. En gelukkig komt het heel goed van pas.”

Je hebt het in de module Brugge over het zoeken naar identiteit en verbinding.

Waarom is dit zo belangrijk?

“Ik vertel de deelnemers eerst over identiteit. En ik probeer hen duidelijk te maken dat wanneer je geen verbinding legt met jezelf, je geen verbinding kunt leggen met een ander. Je moet eerst weten ▶

wie je bent. En als je weet wie je bent, komen geluk en succes makkelijker naar je toe.”

Maar zie je identiteit niet als iets veranderlijks?

“Ik praat over de ontdekking van en de kennismaking met jezelf. Als je die persoon niet kent, raak je de weg kwijt. Dan weet je niet wat je van het leven wilt en dus niet waar je terecht wilt komen. Je weet zelfs niet wat je dromen zijn!

Kijk, ieder van ons is uniek. Je kunt de mens zien als, laten we zeggen een boom. Dan moet je kijken wat voor boom je bent, bijvoorbeeld een appelboom. Als je dat niet weet, worden je appels smakeloos. Dus je moet weten wie je bent en hoe je daarachter kan komen om te zorgen dat je ergens het verschil kunt gaan maken. Maar zelfs als je erachter komt dat je een gebroken kar hebt, kan je ook met die gebroken kar nog heel ver komen. In de sessies probeer ik de deelnemers daarom naar de kern van henzelf te brengen.”

In jouw sessies praat je ook over angst, ben je zelf een angstig persoon?

“Bij mij is angst er altijd geweest en het is er nu nog. Angst is als een onrustige rivier, dat stroomde door mijn leven. Nog altijd. Het is van de mensheid, dat heeft niks met mij te maken. De mens heeft in de afgelopen duizenden jaren in angst geleefd. Angst voor dieren, angst voor honger, angst voor dood. En die angst zit in onze genen. We zijn allemaal ergens bang voor. Dat geldt ook zeker voor mij.”

Omarm je die angst?

“Je moet het omarmen. Als je slim bent, wordt het een drijfveer. Ik wilde altijd al een bekende, beroemde geliefde schrijver zijn, maar de faalangst was aanwezig. Toch heb ik extra mijn best gedaan, extra geprobeerd om juist dat mogelijk te maken. Die angst moet je omarmen, en omzetten naar kracht. Want het zal je nooit verlaten.”

Waarom keer je na bijna twintig jaar nog altijd terug naar Avicenna?

“Het wordt nooit saai. Er wordt nooit iets herhaald. Iedere keer kom ik in contact met een nieuwe groep met nieuwe interessante onderwerpen, angsten of twijfels. En daarom zijn de sessies voor mij nooit vanzelfsprekend. Nooit. Ik heb het daarom ook geen een keer als routine behandeld. Ik heb altijd gedacht: benieuwd wie we vandaag ontmoeten.” ■

Prof. Wil Derkse

Ook voor mij een waardevol leertraject

‘Ruim 20 jaar geleden schreef ik een blijkbaar toegankelijk boek over de benedictijnse spiritualiteit: Een levensregel voor beginners - Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven. Het beleefde tot nu toe 34 drukken en vertalingen in het Engels, Frans en Pools. Had ik niet verwacht, en de uitgever ook niet. Hoewel maar één van de hoofdstukken over leiderschap gaat, werd het al snel als managementboek bestempeld. Met als gevolg dat ik sindsdien honderden lezingen, seminars en retraites gaf over deze thematiek. De meeste daarvan voor de Avicenna Academie voor Leiderschap.’

Het zijn de mooie woorden van prof. Wil Derkse, die met zijn persoonlijke sessie inmiddels 20 jaar lang aan Avicenna is verbonden. In eerste instantie met zijn boek als basis, maar in al die jaren heeft hij zelf ook veel geleerd van de open en eerlijke gesprekken die hij met deelnemers voerde. Wil was erbij toen de eerste editie van de Avicenna Leergang plaatsvond, op de voor hem welbekende Sint Willibrordsabdij. Inmiddels zijn we toe aan de 50e (!) editie van deze leergang (daarover meer in een artikel verderop in dit katern). En ook daar is hij, uiteraard, bij!

Vele ervaringen en herinneringen rijker

Aan zijn lopende Avicenna periode heeft Wil goede herinneringen en hij heeft er mooie vriendschappen opgebouwd. Wil: ‘Inmiddels ben ik al 20 jaar docent bij Avicenna. Ik begon in de abdiymodule, die ik ook steeds verder heb mogen vormgeven samen met Chris Giebels en Frank Seine. Maar ik heb ook bijdragen verzorgd in Leuven, bij de Europese leergang in Brugge, ik heb een docent mogen vervangen in Rome (en vervolgens zelf alle overige waardevolle sessies aldaar mogen meemaken). Inmiddels ben ik ook als docent betrokken bij de Leergang voor Bestuurders, heb ik diverse incompany trajecten mogen doen als docent en zelfs een editie voor de Provincie Groningen in Oxford als moderator. Een van de trajecten die me goed is bijgebleven, is die voor het UMC Radboud.





Mede omdat ik daar zelf ook aan verbonden ben geweest als hoogleraar en dus in contact kwam met mijn eigen collega's. Toen een medische collega daar afscheid nam, refereerde hij in zijn afscheidsspeech nog aan mijn sessie en wat hij daarvan geleerd had. Bijzonder.'

Persoonlijke sessie

'Onlangs vierde ik mijn 50-jarig docentschap, waarvan dus ook al 20 jaar voor Avicenna. In mijn sessie vertel ik veel over mijn eigen ervaringen als leidinggevende op de universiteit. Ik vind het geweldig om deze ervaringen te delen met deelnemers, en ik merk dat zij dat andersom ook met mij doen. Mijn sessie gaat daardoor veel meer over het voeren van het goede gesprek dan dat deelnemers alleen maar passief luisteren naar mij als deskundige. Daar leer ik zelf ook heel veel van. Soms merk ik ook dat ik in de beschikbare tijd niet aan mijn hele verhaal toe kom, omdat er veel vragen vanuit de deelnemers komen. Dat waardeer ik, en dat past bij Avicenna. Er is vrijheid en ruimte voor dit gesprek. Dat maakt dat iedere sessie weer anders is.'

Een grote rijkdom

Voor Wil is het mooi om te zien wat voor rijkdom een Avicenna module meebrengt. Zowel voor de deelnemers als voor hem zelf. 'Voorafgaand aan mijn sessie verdiep ik me altijd in de deelnemersgroep. Wie ga ik ontmoeten, waar komen zij vandaan en uit welke organisaties komen zij? Ik probeer echt te onderzoeken wat er in deze branches en organisaties speelt en daar pas ik mijn verhaal op aan'. En dat dat wordt gewaardeerd, merkt Wil vaak in de terugkoppeling, waarin hij uitvoerig wordt bedankt.

'De kwaliteit van de Avicenna aanpak zit hem in de rijkdom van het aanbod en disciplines van benadering. Iedereen haalt er uit wat voor hem of haar van belang is en past het vervolgens

op eigen manier toe. Dat zit hem ook in de veelheid aan werkvormen en docenten, die in samenhang zitten. Alles wat wordt gedaan, is met een bedoeling erachter. Het gaat niet alleen over cognitieve overdracht, maar ook over houding, kunst. Meerdere disciplines van de ziel worden aangesproken en de impact daarvan is voor iedereen anders.'

Dat geldt overigens ook voor Wil zelf. Zijn docentschap ziet hij als een mooi leertraject, onder meer door zijn contacten met andere mensen en hun ervaringen. 'Ik heb geleerd dat de Regel van Benedictus ook geen ideaal is, maar dat er ook andere bronnen zijn. Het is ontzettend interessant om te horen waar deelnemers hun krachten vandaan halen.'

Benedictijnse stuurmanskunst. Leiding geven in dienst van de gemeenschap.

Inmiddels heeft Wil een nieuw boek over leiderschap gepubliceerd. Een 'echt' managementboek, zegt hij zelf. En dit boek is deels gebaseerd op de vele gesprekken die hij in zijn Avicenna docentschap heeft gevoerd en de anekdotes en ervaringen die hij daar heeft gehoord. Zelf zegt hij daarover: 'Ik leerde veel in de gesprekken met de deelnemers aan de leergangen. Het werd langzamerhand tijd om wél een 'managementboek' te schrijven, gebaseerd op deze ervaringen, en ook gevoed door mijn eigen ervaring als leidinggevende in academische posities. Daarom heb ik er voor gekozen om dat nieuwe boek mede op te dragen aan Chris Giebels en Frank Seine, 'de stichters van de Avicenna-gemeenschap'. Fijn ook dat mijn nieuwe boek in de Avicenna-gemeenschap wordt aangereikt.' ■



dr. Steven de Waal Prikkeling en nieuwsgierigheid

Dr. Steven de Waal zou je met recht een 'special' kunnen noemen in relatie tot Meaningful Matters. Hij is al lange tijd aan ons verbonden, en heeft met zijn kennis, kunde en ervaringen bijgedragen aan de ontwikkeling van alle labels. En op sommige labels doet hij dat nog steeds!

Samen met Hildegard Pelzer van Governance Support loopt Steven vanaf de ontstaansgeschiedenis 33 jaar geleden met ons mee. Samen hebben zij vanuit Boer&Croon het adviesrapport geschreven om Opleidingsinstituut KMBV (zusje van Avicenna) op te richten. Steven was vervolgens bij de oprichting tijdelijk voorzitter van het bestuur. Ook hebben zij regelmatig opgetreden in de leergangen en DirectieColleges van KMBV. Steven is vervolgens, in 2004, betrokken geraakt bij de eerste editie van de leergang Strategisch leiderschap. Steven was ook acht keer de jury-voorzitter van de door KMBV geïnitieerde Best Practice Award. Net als Hildegard doceert hij met regelmaat bij de Academies voor Toezichthouders en Commissarissen in de zorg, het onderwijs en voor woningcorporaties. Ook in verschillende Avicenna Leergangen staan ontmoetingen met Steven op het programma.

Kenmerkend voor zijn bijdragen zijn altijd die constructief prikkelende noties. Juist vanuit een betrokkenheid met de maatschappelijke thema's en ontwikkelingen in de samenleving reflecteert en duidt hij deze ontwikkelingen met gepaste afstand zoals van een strateeg wordt verwacht. En het blijft niet alleen bij duiding: Steven neemt ook positie in. Je zou hem ook wel enigszins activistisch kunnen noemen. Door het invullen van rollen in het bestuur en toezicht, gespreksleider bij debatten en het deelnemen aan of voorzitten van denktanks en programmaraden, vaak resulterend in een manifest waar hij actief aan meeschrijft. Hij richtte ook een private denktank op: Public Space Foundation. Hij publiceert regelmatig, is auteur van vele boeken en promoveerde op maatschappelijk leiders. In die zin vervult hij bij Avicenna meerdere rollen: docent, practitioner en zeker ook onze sparringpartner voor nieuwe opleidingen en de strategisch koers.

Steven, een zeer gewaardeerde netwerkpartner!



2 bomen geplant door te overnachten

Tijdens de voorjaarseditie 2024 van de Future Leaders leiderschapsleergang overnachtten de deelnemers bij de Slaapfabriek in Teuge. Naast dat het een hele fijne, mooie locatie is, werken zij ook samen met Greenbookings. Greenbookings helpt evenementen- en vergaderlocaties in Nederland om te verduuzamen. Dit doen ze in eerste instantie door het planten van bomen, om de CO2 uitstoot te compenseren. Na afloop van ons verblijf aldaar ontvingen we daarom een mooi certificaat: onze boeking en ons verblijf heeft 2 nieuwe bomen opgeleverd. Hoe leuk!?



Toplocaties met een uniek eigen verhaal

Een module van een leergang is niet alleen afhankelijk van de docenten en sprekers die je daar ontmoet, maar wordt ook gemaakt (of gebroken...) door de locatie waar de sessies plaats vinden. Zo kiezen we bewust voor plekken die passen bij het thema van de module. Inspirerende steden, plekken waar leren en ontwikkelen centraal staan, ruimtes met veel licht en bewegingsvrijheid, of juist locaties waar stilte en rust de boventoon voeren.

Maar ook plekken die een sterke lokale binding hebben als het gaat om bijvoorbeeld catering, uitstraling of bedrijfsvoering, die bewuste stappen zetten in duurzaamheid, of locaties die midden in de samenleving staan. Kortom, plaatsen die, elk op hun eigen manier, een goed meaningful verhaal vertellen.

Eindhoven met StrijpS, de Toneelacademie in Maastricht, StormKop in Antwerpen, Kamp Amersfoort, Artesis Plantijn Hogeschool in Antwerpen en de Sint Willibrordsabij in Doetinchem zijn voorbeelden van locaties waar we graag komen en die passen bij waar de betreffende module voor staat of die bepaalde thematieken agenderen. Ook hebben we een module op de ss Rotterdam, waarbij we deze paradoxale casus behandelen in al zijn dimensies. Het is letterlijk voelbaar en zichtbaar. Dat ervaringsgericht leren zorgt ervoor dat de aangereikte inhoud beter beklijft bij de deelnemers. Op al deze locaties hebben we nauw contact met een (kern)docent, die ons helpt bij het verbinden van locatie, thema en programma. In dit artikel laten we een aantal van deze contacten aan het woord. Over hún locatie, hún bijdrage en de unieke combinatie van deze twee. ■





Aandacht en tijd voor bezinning op het eigen leiderschap

Leiderschap en ontvankelijkheid. Een 'open mind', reflectie. Aandacht en tijd voor bezinning op leiderschap. In de Abdijmodule van de Avicenna Leergang ontdekken en onderzoeken deelnemers drie dagen lang de kracht van hun 'soft skills': luisteren, reflecteren, overwegen, inleven en zelfbeheersing. Waar ligt hun eigen drive en talenten? Waar worden ze blij van? Welke waarden vinden ze belangrijk en hoe kunnen ze deze gebruiken bij het vormgeven van hun eigen leiderschap? Pater Henry Vesseur is abt van de Benedictijner abdij in Doetinchem, de unieke setting voor deze module. Deelnemers verblijven hier gedurende de drie dagen volledig intern. Ze slapen er, eten er en voegen zich deels naar het ritme van de monniken. Ook maken ze, wanneer ze willen, delen van de dag mee, zoals de zang, meditatie en het gebed.

Pater Henry, waarom is de abdij de juiste setting voor deze module?

"Het overkoepelende thema van de tweede module van de Avicenna Leergang is 'ken jezelf'. Voor ons in het klooster is dat onze 'core business'; we doen dat als het ware beroepsmatig. Voor de deelnemers is het soms spannend om zich af te vragen hoe hun leven is gegaan, wat hun drive is en welke keuzes

ze hebben gemaakt. Maar de deelnemers aan deze module kiezen bewust voor een rustieke omgeving. Ze zijn nieuwsgierig en stellen zich snel hiervoor open en gaan graag mee in onze activiteiten. Ze zijn op zoek naar een leiderschapsstijl die bij hen past, die voor hen goed voelt. Met elkaar, met de docenten, maar ook met ons gaan ze die zoektocht vol overgave aan."

Wat leert u zelf van de sessies die u verzorgt en van de deelnemers?

"Voor mij persoonlijk geldt dat ik als abt, dus als leider van de abdij, woon en werk in dezelfde omgeving. Dat maakt me kwetsbaar als professional. De neiging bestaat altijd 'aan' te staan. In de gesprekken met de deelnemers aan de leergang ervaar ik hoe zij in hun werk omgaan met dat soort spanningen en conflicten. Daar leer ik van."

Wat gunt u de deelnemers?

"In de balans tussen actie en rust ontstaat aandacht en tijd voor bezinning op leiderschap. Meditatie en contemplatie helpen daarbij. Ik gun onze deelnemers dat ze zonder schuldgevoel in staat zijn, ook na afloop van de module, die essentiële ontspanning te blijven vinden." ■

Het kloosterleven in Abdijhoeve Bethlehem

Het klooster van de Benedictijnen is zeer populair. Sinds een aantal jaar zoeken steeds meer mensen hun toevlucht tot kloosters en vooral deze abdij. Ze willen daarmee, al is het maar voor even, ontsnappen aan de hectiek van onze samenleving. Ook wetenschappelijke onderzoekers of literaire schrijvers kunnen zich hier in alle rust focussen op hun werk. Het maakt daarbij niet uit of je atheïst, boeddhist, protestant of katholiek bent. Iedereen voelt zich hier op zijn of haar gemak. Hoe dat komt? Wellicht omdat de monniken van dit klooster 'open geesten' zijn zonder een spoor van fanatisme. De Abdijhoeve Bethlehem is de vroegere boerderij van de naastgelegen Sint Willibrordabdij. Het is een karakteristiek gebouw dat dateert uit de jaren '50. De abdij gebruikt het als gastenhuis voor groepen; men is dus echt te gast bij de monniken. Het is een historische en moderne accommodatie ineen; met respect voor de afkomst is het in verschillende fases verbouwd zo dat het comfort en rust biedt. Een deel van de ruimtes is klassiek ingericht, in warme kleuren; de nieuwere ruimten hebben een modernere, strakke uitstraling, die met de gebruikte kloostermoppen doet denken aan de bouwstijl van de abdij.



Een locatie die nieuwsgierigheid triggert



Foto: Remco Marten

De tweede module van de leergang Leiderschap door Creatie vindt plaats in en om Eindhoven. De leergang is passend voor ondernemende leiders die uit hun patronen en overtuigingen durven te stappen en anders durven te leren en kijken. Een programma voor leiders die betekenisvol willen zijn en midden in de samenleving staan. Peter Kentie is gastdocent tijdens deze module en deelt zijn expertise met deelnemers, onder meer vanuit zijn rol als (inmiddels voormalig) directeur bestuurder van Eindhoven Marketing, genaamd Eindhoven365. Wat maakt de stad Eindhoven nou dé perfecte locatie voor deze module?

Peter, wat is de boodschap die je mee wil geven aan de deelnemers?

“Dat ondanks je als organisatie wellicht fysiek niet zo groot bent, je wel degelijk een enorme impact kunt hebben. Hier dient Eindhoven als voorbeeld: het is een relatief kleine gemeenschap, maar als een bedrijf zoals ASML stopt met functioneren, stopt de gehele technologische ontwikkeling van de wereld. Je kunt dus een extreme impact hebben, ondanks je grootte. Verder wil ik als marketeer laten zien hoe je de gewenste doelgroep nieuwsgierig kan maken naar jouw organisatie of bedrijf. Ik focus hier voornamelijk op het onbewust sturen van deze doelgroep. Dit betekent dat je je niet te veel vastbijt in woorden, maar juist let op beeld. Dus als directeur van een organisatie is het essentieel om na te denken over de houding die je hebt en welke boodschap deze naar het publiek uitdraagt. Zo probeer je als leider iets op gang te krijgen zonder expliciet te zeggen ‘zo moet je het doen’.”

Wat doet jouw bijdrage met de deelnemers?

“Het wekken van nieuwsgierigheid als organisatie bij een gewenste doelgroep probeer ik ook toe te passen tijdens mijn sessie. Dit betekent dat de bijdrage van mijn sessie voor iedere deelnemer verschillend kan zijn; het is een innerlijk proces. Het enige dat ik probeer te bewerkstelligen is deelnemers een reset geven. Soms krijg ik direct reactie, bijvoorbeeld over de impact die je kunt hebben vanuit een relatief kleine organisatie. Dan hoor ik deelnemers zeggen: “Verrek ja, ik kan heel veel dingen wél voor elkaar krijgen”. Ik krijg van deelnemers ook vaak te horen dat ze de informatie moeten laten landen en komen er dan op een ander moment op terug. Dit vind ik ook erg belangrijk: deelnemers moeten zélf de vertaalslag maken naar hun organisatie. Als ik in de zaal zou zitten als deelnemer, zou ik het ook niet fijn vinden als een spreker mij gaat uitvragen en een oordeel geeft over welke veranderingen ik moet doorvoeren binnen mijn organisatie. Deelnemers moeten er zelf uit halen wat ze relevant vinden.”

Wat maakt de stad Eindhoven een geschikte locatie voor jouw sessie en deze module?

“Wat ik graag wil laten zien aan deelnemers is dat wanneer een stad kan transformeren, zij dit als leider van een ziekenhuis of een woningbouwcorporatie ook kunnen. Dat doet Eindhoven al meer dan 30 jaar zo. Hier in de stad laten we zien: mijn voorruit is velen malen groter dan mijn achteruitkijkspiegel. Dat is het uitgangspunt van Eindhoven. Het is ook een stad waar inwoners dingen net even anders doen. Op een onconventionele manier. Bij wijze van spreken: als iedereen naar links gaat, gaan wij naar rechts. Dat tegendraadse heeft onder andere te maken met de geschiedenis van Eindhoven. We hebben een aantal keren een enorme crisis meegemaakt. In 1994 was bijna 45% van de beroepsbevolking werkloos. Hier zijn we gelukkig uitgekomen. Toen kwam Lehman Brothers met de kredietcrisis in 2008 met alle gevolgen van dien. Ook dit hebben we achter ons gelaten en hebben nu bedrijven zoals ASML in de regio. Deze draait nu 6 miljard winst op 18 miljard omzet terwijl ze in 2010 nog een deeltijd WW had voor haar medewerkers. Eindhoven is dus gewend om zich te ontwikkelen in een soort sinus-curve. Dit levert een aantal dingen op. Je gaat veel met elkaar samenwerken en je krijgt een unieke samenstelling van de gemeenschap. Zo werken er hier ongelooflijk veel technici, mede dankzij bedrijven als ASML, en ongelooflijk veel ontwerpers. Voor innovatie heb je die samenballing nodig. Die contrasten samenbrengen tot één hechte gemeenschap, dat is iets waar deelnemers veel van kunnen opsteken.” ■



Spelen met je bronnenarsenaal op een plek waar spelen kan en mag

De Toneelacademie in Maastricht is het decor van het Leiderschap Practicum in deze stad. Een unieke plek, en een prachtig voorbeeld van waar locatie, docenten en studenten het programma nog meer tot bloei laten komen. Editie Maastricht van het Leiderschap Practicum biedt (aankomende) leiders de kans om een authentieke vorm van leiderschap te ontwikkelen, onder leiding van topacteurs, performers, wetenschappers, docenten en studenten van gerenommeerde instellingen in het vakgebied. Woody Richardson Laurens, theaterproducent en hoofddocent aan de Toneelacademie Maastricht, was tot voor kort één van de kerndocenten van dit programma. Hij vertelt over deze unieke plek en het programma.

Woody, al bijna 15 jaar docent in het Leiderschap Practicum. Wat heb jij deelnemers mee kunnen geven?

“Ten eerste is de kernboodschap die ik altijd heb willen bijbrengen het idee dat je, als persoon en als leider, een bronnenarsenaal hebt en een bronnenarsenaal bent. Hier is het belangrijk dat je beseft dat wanneer je in een relatie geen gebruik maakt van dit bronnenarsenaal, dit een gemiste kans is.

Ten tweede, daaraan gelijk, proberen we op de Academie de deelnemers in de modus te krijgen dat ze die bronnen willen delen en tegelijkertijd in staat zijn om deze bronnen naar hun hand te zetten. Dus, dat je in staat bent per situatie te bepalen: dit is een bron en dat is een bron en ik ga hem op deze manier inzetten.”

Merkte je tijdens jouw sessies dat deelnemers zoekende zijn in het bewust omgaan met hun bronnenarsenaal?

“Ja, er is eigenlijk in een vrij vroeg stadium van het Practicum een drempel zichtbaar bij de deelnemers. Je ziet ze zoekende zijn. De vraag die opkomt is vaak: ‘waarom zou ik persoonlijk moeten zijn in een zakelijke setting?’ Daarmee spelen en jezelf hierin (her)uitvinden is spannend, maar ook zeer waardevol. Die koppeling, waarbij je het authentieke, persoonlijke aspect gebruikt in een zakelijke setting, dat is dé koppeling tussen

Avicenna en de Toneelacademie en dat maakt onze locatie de perfecte omgeving om letterlijk te spelen.

Daarnaast vragen deelnemers zich af tijdens het spelen: ‘mag je met je eigen bron spelen?’ Dus, mag je iemand emotioneler maken dan in je herinnering? Onder de deelnemers wordt iets wat niet waar is altijd geïnterpreteerd als iets wat gelogen is. Terwijl de waarheid juist fluïde is. Dat leren ze tijdens het practicum. Wanneer deelnemers uiteindelijk uit dit zoekproces komen, zie je de blijdschap op hun gezicht staan.”





Wat is de meerwaarde van de samenwerking van Avicenna en de Toneelacademie voor deelnemers?

“De plek waar deelnemers zich vijf dagen in onder dompelen, is er eentje waarin continu vraag is naar de authenticiteit van iemand. En dat die authenticiteit niet per se een gouden medaille oplevert, maar dat het je doet afvragen wat die authenticiteit kan betekenen voor jezelf. Enerzijds kan dit bijvoorbeeld een hernieuwde ontdekking zijn van een blokkering of drempel. Anderzijds ervaren deelnemers dat het echt mogelijk is om in kritische situaties een veilige situatie te creëren waarin je, gebruikmakend van wie je bent, een doel kan bereiken. Wanneer deelnemers zich namelijk een aantal dagen in een vreemd huis begeven, is het belangrijk om te (her)ontdekken dat jij zelf, met alles dat je hebt, je eigen veilige haven bent.”

Waarom is het als leider zo essentieel om gebruik te maken van je authenticiteit?

“‘Leider’ is slechts een plek en jij bent een mens. Het gaat volgens mij altijd over wie je bent. Je bent de drager van de boodschap en als leider ben je ook degene die de boodschap regisseert. Ik zou leiderschap dus definiëren als het vermogen om verhalen bij elkaar te brengen op sporen die naar voren wijzen. Hier moet je verhalen zien in de breedste zin van het woord: jij bent een verhaal, maar in jou zitten ook verhalen. Leiderschap is dus het creëren van een overzicht om verhalen bij elkaar te brengen.”

Zijn er ook dingen die jij hebt geleerd van de deelnemers in jouw rol als kerndocent?

“Ja, ik heb geleerd dat ja-zeggen zo ontzettend goed is. Ik zie hoe welwillend mensen zijn om het zoekproces aan te gaan tijdens het practicum. Deelnemers gaan toch met een bepaalde verwachting een practicum in, op

basis van een gelimiteerd stuk tekst dat ze hebben gelezen of gesprek wat ze hebben gehad. Tijdens het Practicum kunnen ze zo geconfronteerd worden met iets onverwachts, en toch gaan ze door. Dat is iets wat ik enorm waardeer, dat ze bezig willen zijn met zichzelf vernieuwen.”

Aan wie zou je dit Leiderschap Practicum aanraden?

“Wat deze leergang zo bijzonder maakt, is dat je voor een paar dagen in andermans huis woont, de Toneelacademie. Dat is echt anders dan met je auto naar een locatie rijden en aan het einde van de dag weer terug naar huis gaan. Het Leiderschap Practicum is voor mensen die het idee hebben dat ze een spelend mens zijn of graag willen worden - hier bedoel ik niet een acterend of een toneelspelend mens, maar iemand die graag buiten de regels kleurt. Iemand die oppakt dat elke wet de vrolijke noot van mazen kent. Iemand die niet op resultaat uit is, maar op de beleving van het moment. En dat je in dat beleven tegelijkertijd vormgever bent van die beleving, van dat moment. Altijd in een resultaatgerichte staat. Een leider die dat kan vormgeven, is namelijk uiteindelijk vaak ook resultaat gericht.” ■



Daar waar talent tot bloei komt

Het Koninklijk Conservatorium Antwerpen, onderdeel van de Artesis Plantijn Hogeschool, is één van de locaties die we bezoeken in de leergang Leiderschap door Creatie. Niet in de minste plaats om de creativiteit die deze locatie uitstraalt en tot bloei brengt, maar ook omdat het de thuisbasis is van Pascale De Groot. Zelf afgestudeerd aan dit Conservatorium, later Hoofd geworden van deze prachtige plek en inmiddels is ze Algemeen Directeur van de volledige AP Hogeschool Antwerpen. Dat op zichzelf is natuurlijk al een prachtig, persoonlijk verhaal over de ontwikkeling van leiderschap, dat nóg beter tot zijn recht komt op de plek waar het allemaal begon. Pascale vertelt over deze inspirerende plek, haar bijdrage en haar ervaringen met Avicenna.

Pascale, wat is volgens u de meerwaarde van het Koninklijk Conservatorium Antwerpen voor deze leergang?

“Dat is het voor mij om twee redenen. Allereerst is het natuurlijk de ideale plek omdat we hier zelf voortdurend bezig zijn met ontwikkelen van talent en potentieel en we proberen daar iedereen zoveel mogelijk in zijn of haar kracht te zetten. We maken dat iedereen daar de omkadering krijgt om zoveel mogelijk te maken van wat ze in zich hebben. Onze slagzin voor de hele hogeschool, niet alleen voor het conservatorium, is ook ‘laat zien wat in je zit’. Ik vind dat ontzettend belangrijk en het legt meteen een mooie link met de doelgroep van Avicenna. Als manager, directeur en bestuurder is dat toch waar je voortdurend mee bezig bent? Zorgen dat alle mensen om je heen zoveel mogelijk op de juiste plek zitten, dat ze in de teams goed kunnen samenwerken. Je bent heel erg gericht op dat ontwikkelen en juist inzetten van het talent dat je in huis hebt.

En ten tweede natuurlijk omdat het voor mij persoonlijk een belangrijke plek is, dat mijn verhaal ondersteunt. Het is de biotoop waar ik uit kom. Ik ben er zelf afgestudeerd in onze dansopleiding en dit is waar ik het eigenlijk allemaal ontwikkeld heb. Later ben ik als onervaren manager hoofd geworden van het Koninklijk Conservatorium Antwerpen in 2001.

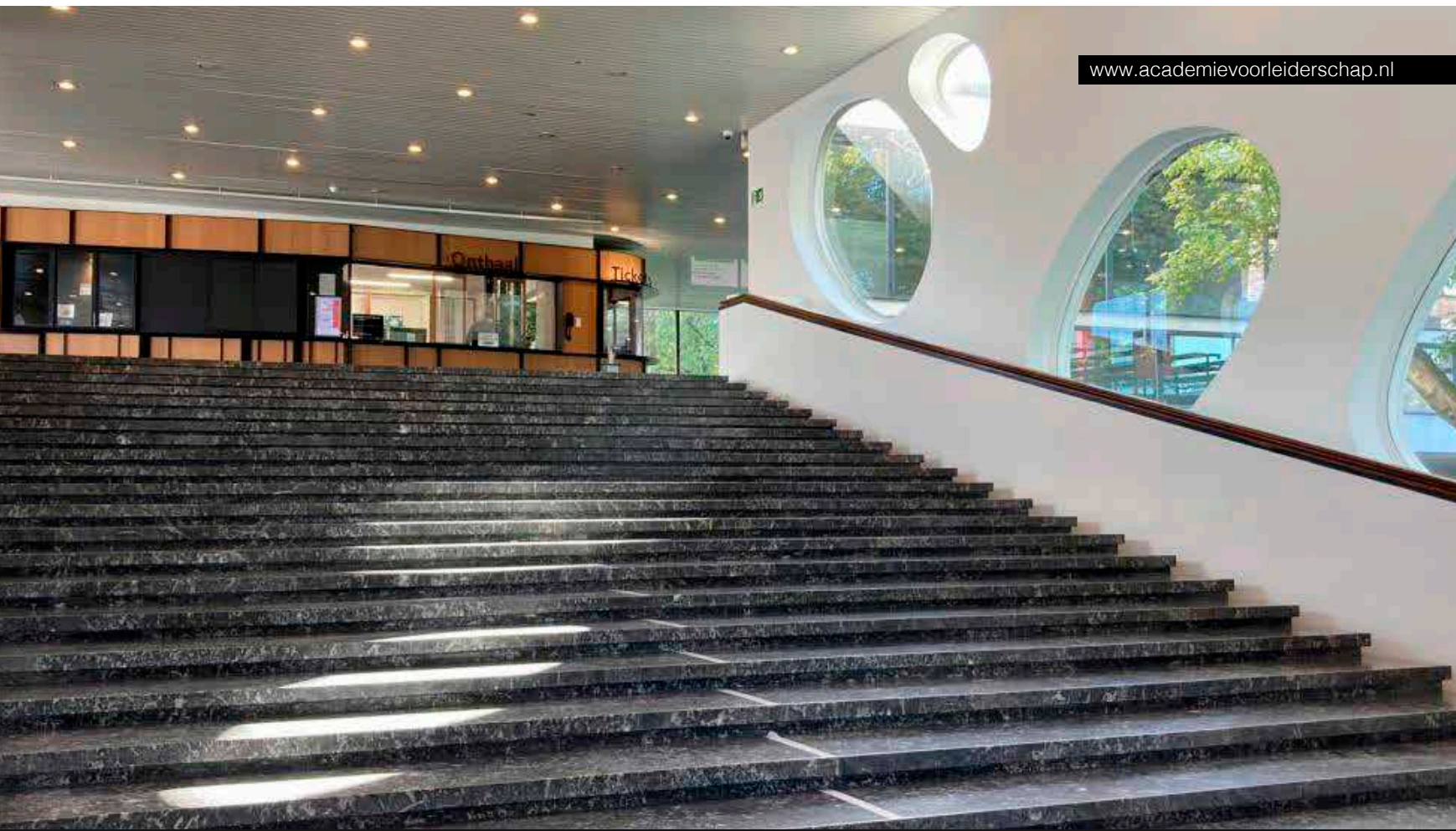
Ik had wel allerlei coördinerende taken gedaan, maar daar moest ik het dan ineens waarmaken, zonder enige managementopleiding. Mensen hadden vertrouwen in mij. Dit is de plek waar ik met dat vertrouwen aan de slag gegaan ben en mijn eigen potentieel op dat vlak heb ontwikkeld. Uiteraard zeker in het begin met vallen en opstaan. Je experimenteert, en dat kan en mag op deze plek.”

U geeft, naast uw persoonlijke bijdrage, ook altijd een rondleiding op locatie. Waarom?

“Laten we eerlijk zijn, het is gewoon een heel inspirerende plek. De tour doe ik meestal nadat ik mijn verhaal heb verteld en dan zie je dat de deelnemers pas echt begrijpen wat ik allemaal gezegd heb. Ik vind die koppeling ook heel leuk, om een stuk te kunnen toelichten en dan het echte leven eventjes te laten zien. Dat is natuurlijk iedere keer verschillend, want ik kan niet programmeren wat er in huis gebeurt. Ze krijgen natuurlijk wel de sfeer mee, ze zien de omgang van mensen met elkaar, ze zien de settings in de klassen en merken dan pas hoe confronterend en kwetsbaar één-op-één muziekonderwijs is. Het zet ze aan het denken.”

Wat maakt het contact met de Avicenna deelnemers voor uzelf zo boeiend?

“Eén van de redenen waarom ik dit zo graag doe, is natuurlijk dat ik heel graag vertel over mijn passie



en wat mij zo nauw aan het hart ligt. Dat deel ik graag. Maar het zijn vooral de vragen en discussies tijdens deze sessies die voor mij enorm waardevol zijn. De deelnemers komen uit verschillende achtergronden en brengen hun unieke perspectieven mee. Dit zorgt ervoor dat ik continu nieuwe inzichten opdoe en mijn eigen manier van denken en werken blijf evalueren. De variatie in context en achtergrond van de deelnemers maakt elke sessie weer anders en verrijkend. Ze laten mij met een andere bril kijken“.

Zoals u net vertelde bent u binnen deze organisatie gegroeid naar Algemeen Directeur van de AP Hogeschool. Een mooie stap, maar ook een uitdagende. Hoe heeft u dat aangepakt?

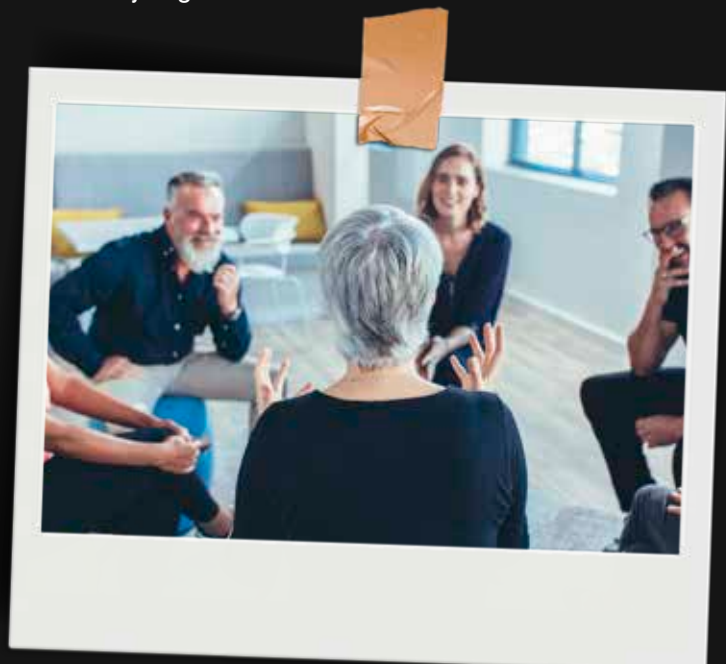
“Ik ben leidinggevend geworden in het Koninklijk Conservatorium, maar heb daar natuurlijk op verder gebouwd in mijn huidige functie. Reflectie is voor mij daarin een kernwoord, dat doe ik altijd en overal. Zeker bij die overstap van het conservatorium naar die veel grotere koepelorganisatie. Wat neem ik hier nu van mee? Wat moet ik echt anders doen? Wat betekent die grotere complexiteit, die grootschaligheid? Ik ging van 600 studenten naar 16.000! Daarnaast zet je ook een stap weg van je eigen inhoud, wat ook wel veel verandert in de blik waarop je naar de dingen kijkt. Je moet veel generieker kijken. Je zit minder dicht op de inhoud, dus het is voor mij steeds een uitdaging om bij die stap voldoende voeling met de inhoud te houden. Ik probeer daarom om op vele interne plekken en gelegenheden aanwezig te zijn. Het is ontzettend belangrijk om ook via minder formele kanalen info te krijgen. Om zelf goed te kunnen blijven aanvoelen hoe het er overal aan toe gaat. Ik hecht daar veel waarde aan en deel dat dan ook graag met de deelnemers.”

Vertelt u ook over minder goede ervaringen?

“Uiteraard. Je leert echt van elkaars ervaringen, de goede en de slechte. Het delen van goede praktijken is belangrijk, maar het delen van slechte soms nog meer. Je helpt er anderen mee op weg en behoedt ze misschien wel voor een misstap.”

Merkt u in al die jaren ook een verandering bij de Avicenna deelnemers?

“Ik denk dat die enorme aandacht voor het managen van mensen is toegenomen door die jaren heen. Vroeger was er meer aandacht voor de structuren, de processen, de formelere kant van de zaak. Nu ook maar het menselijke aspect komt meer naar voren. Dat is niet alleen in deze verhalen zo, maar dat zie je in de hele maatschappij. Er ligt accent op mensen, op de respectvolle omgang. En voor de rest, het enthousiasme van de mensen, de inzet, de betrokkenheid, daar zie ik geen verandering in. Die is nog net zo aanwezig als bij mijn allereerste bijdrage!” ■



Deelnemers aan het woord



"De Leergang voor Bestuurders was voor mij een eye opener, bijzonder inspirerend en heb bovenal een leuke groep mensen leren kennen met ieder hun eigen levens- en werkervaring. De leergang geeft je een breed inzicht in de vele werkvelden van het bestuurder zijn, inclusief de valkuilen. Waar loop je tegenaan, met wie en hoe pak je issues op? Maar ook de rol van de bestuurder en de relatie met het toezicht is zeker de moeite waard en geeft je vele nieuwe inzichten en handvaten. Veel passeert de revue, dus regelmatig terugkijken is een aanrader om de ervaringen echt te laten landen. Interessant vond ik bijvoorbeeld het thema paradoxaal leiderschap van docent Ivo Brughmans. Je begrijpt beter waarom je als bruggenbouwer, wat ik ben, altijd worstelt met de verschillende uitersten en standpunten in je werk. Ik wil altijd graag die uitersten meenemen en verbinden, maar waar ligt de positie van het compromis en hoe neem je iedereen daar zo goed mogelijk in mee? Dat leverde mij boeiende inzichten op. Als laatste wil ik ook meegeven dat je vooral veel opsteekt van de andere deelnemers. Al snel in de leergang blijkt er veel veiligheid in de groep te zijn om zaken met elkaar te delen. Niet te onderschatten wat je daarmee vooruit komt."

Hein Molenkamp

Managing director Water Alliance over de Leergang voor Bestuurders

"In mijn startfase binnen ActiVite als bestuurder, was de Leergang voor Bestuurders van Avicenna een zeer waardevolle aanvulling. Zowel de fijne collega leerganggenoten als de inspirerende sprekers en de vertrouwelijk omgeving en ondersteuning vanuit Avicenna droegen bij aan een breed pallet aan mooie gesprekken, waardevolle inzichten, kennis en kunde. Besturen kan soms eenzaam zijn en de verantwoordelijkheid voor een organisatie dragen is niet altijd eenvoudig, maar het deelnemen aan een leergang als deze kan daarbij zowel in de contacten met mede leerganggenoten als in de overdracht van kennis, kunde en inspiratie vanuit de sprekers helpend als ondersteunend zijn. Wat mij betreft een aanrader voor iedere bestuurder die zichzelf wil laten verrijken, inspireren en uitdagen."

Anne Veldhof

Bestuurder ActiVite over de Leergang voor Bestuurders



"Ik heb het voorrecht gehad om deel te nemen aan het inspirerend leiderschapsprogramma 'Leiderschap Practicum editie Utrecht', van Avicenna. In een kleine en diverse groep gingen we op ontdekkingsstocht naar onze diepere zelf via drama en podiumkunsten. Een programma vol verhalen vertellen, dramalessen, gevoelens en empathie, emoties, improvisatie, stemtraining, verbeeldingskracht en persoonlijke verkenning. Dank aan het inspirerende docententeam. Nog meer lof aan mijn mededeelnemers. De meest diepgaande lessen komen alleen tot stand met openheid en kwetsbaarheid, door nieuwe dingen te proberen, fouten te maken en te ontdekken wat jouw gedrag diep van binnen drijft. Veel gelachen, een paar tranen en vele nieuwe ervaringen - een geweldige week!"

Pim Rossen

Principal bij Kearney over het Leiderschap Practicum Utrecht

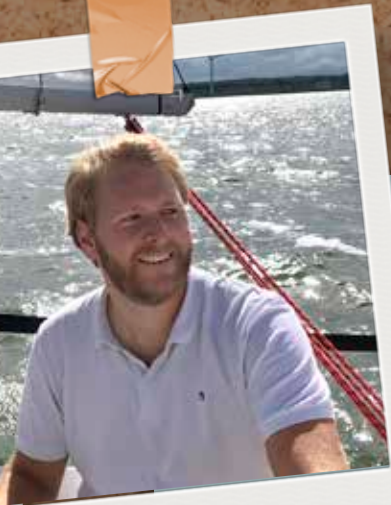


"De leergang op Terschelling heeft mij aange-naam verrast. Het was fantastisch om zo intensief van top acteurs-trainers te mogen leren. Het lukt hen om hun brede ervaring steeds weer om te zetten in heel compacte en heldere boodschappen. Maar bovenal laten zij ervaren hoe het voelt om steeds een stapje verder te gaan. De opbouw van de leergang is prachtig met een spetterend einde. Alles kwam voor mij bij elkaar. Ik had nooit gedacht dat het sleutelmoment van de week voor mij bij de paardencoaching zou liggen. Door het practicum kijk ik weer uit naar het volgende moment waarop ik mag spreken! Zoals altijd leer je ook veel van elkaar. Terschelling is een fantastische omgeving, de ruimte, de natuur en heerlijke wandel en fietstochten maken het af! Een aanrader!"

Monique Kavelaars

Bestuurder 113 zelfmoordpreventie over het Leiderschap Practicum Terschelling





“Onlangs heb ik de leergang Future Leaders van Avicenna gevolgd. Met een diverse groep mede cursisten ontdek je wie je zelf bent, waar je sterke kanten zitten en waar je je nog in kan ontwikkelen. Dankzij de leergang ben ik me onder andere beter bewust van het feit dat wederzijds begrip van een plan of aanpak binnen het team ontzettend belangrijk is om het project tot een goed

einde te brengen. Ik vond het knap dat de docenten en moderators naast het overdragen van hun inhoudelijke kennis ook bijzonder goed in staat waren om een veilige en prettige sfeer te creëren waarin in je vrij voelde om te delen. Ik zou het Future Leaders programma zeker aan anderen aanraden.”

Stijn Smaal

Engineer offshore pipelines and cables bij Van Oord over Future Leaders



“Ik heb geleerd dat je impact zoveel groter is als je weet hoe jij je ruimte inneemt, hoe je beweegt, hoe je spreekt, hoe je staat en bovenal: hoe je dicht bij jezelf durft te blijven. Het Leiderschap Practicum werkte voor mij als een spiegel om volledig in mijn eigen kracht te gaan staan en te spelen met de impact van de stilte die ligt tussen woorden.”

Dorian Swijtink

GZ-psychologe, ACT-trainer/ontwikkelaar en supervisor over het Leiderschap Practicum Maastricht

“Ik kijk terug op een hele waardevolle leergang waar veel aandacht is voor het ‘anders’ denken. Innovatie, persoonlijk leiderschap, co-creatie en samenwerken komen in deze leergang uitgebreid aan bod. Avicenna Academie voor Leiderschap zorgt voor een divers programma wat op thema/locatie en sprekers heel goed op elkaar is afgestemd. Deze leergang is een must voor iedere directeur die graag zoekt naar oplossingen buiten de eigen organisatie en buiten de gebaande paden.”

Nicolette Bovenhorst

Adjunct-directeur Gemeente Geertruidenberg over Leiderschap door Creatie



“Ik heb Future Leaders als heel waardevol ervaren. De leergang heeft me geholpen om te reflecteren op de stappen die ik tot nu toe heb gemaakt, even stil te staan en te kijken naar wie ik ben, wat ik wil en hoe ik op basis hiervan mijn leiderschapskwaliteiten verder kan ontwikkelen. In mijn dagelijkse werklevens heb ik zeker veel gehad aan de kennis, ervaringen en vaardigheden die ik tijdens de leergang heb opgedaan. Het geven en vragen van effectieve feedback is hier een goed voorbeeld van. De docenten en de moderator zijn naast zeer deskundig en toegewijd ook in staat om een hele prettige en veilige sfeer in de groep te creëren. Future Leaders is een absolute aanrader!”

Dennis van Heiningen

Marketing captain We are Roger over Future Leaders



“Deelname aan de leergang Strategie Mastercourse heeft mij veel gebracht; eigenlijk te veel om op te noemen. In het kort samengevat: het heeft me veel energie, nieuwe inzichten en interessante nieuwe contacten opgeleverd. Vooral het leren vooruitdenken en hiernaar handelen is voor mij een waardevolle opbrengst die ik nu in mijn dagelijkse praktijk toepas. Ook heeft het meedoen aan deze leergang het verlangen aangewakkerd om mij nog verder te ontwikkelen in mijn leiderschap.”

Janneke Maksimovic

Manager Zwembaden, Sport & Bos Amsterdam over de Strategie Mastercourse



“Wat een mooie ervaring om bezig te zijn met alle aspecten van communicatie en presentatie. Ik heb een week lang mijn rugzak mogen vullen met vaardigheden om in mijn werk bewust in te zetten. Het inschatten van je publiek, scherp hebben van je doel, het juiste stemgeluid en de daarbij passende non verbale presentatie. Het is allemaal waardevol, maar bewust ervaren hoe je het doet terwijl je dicht bij je zelf blijft en continue de spiegel voorgeschoteld krijgt maakt het in mijn optiek onvergetelijk.”

Diede van der Heijden

Programmamanager bij Jeugdbescherming West



De optimale mix tussen inhoud, ontwikkeling en uitvoering

In het Meaningful Matters deel van dit jaarboek zijn ze al eens aangestipt: onze mooie samenwerkingsverbanden met diverse complementaire partijen in de markt. Deze houden ons scherp, en maken dat we ons aanbod in de afgelopen jaren hebben kunnen verruimen. Samen met deze externe expertisepartners zorgen we ervoor dat we de beste versie van de betreffende leergang neerzetten om zo onze deelnemers nog beter van dienst te kunnen zijn en optimaal te kunnen ondersteunen in hun ontwikkeling.

Avicenna werkt bij haar leergangen samen met executive search bureau Maes & Lunau, Bureau Tromp en ScoliX voor goed geleid onderwijs.

Executive Search Bureau Maes en Lunau

De Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen

Maes en Lunau staat voor Leadership Development, in diverse vormen en maten. Ze weet schaars toptalent in zowel de non-profitsector als het bedrijfsleven op te sporen en te introduceren bij ambitieuze organisaties. Daarnaast zijn ze partner van directie en toezichthouders op diverse vlakken van leiderschapsontwikkeling. De samenwerking tussen Avicenna en Maes & Lunau leverde voor beide partijen een prachtige (en succesvolle) uitbreiding van het aanbod op: een leergang speciaal voor toezichthouders en commissarissen. In het najaar van 2024 staat de 10e editie op het programma. De leergang gaat in op hoe je (in je toezichthoudende functie) authentiek en effectief blijft en je leert wat inhoudelijk én gedragsmatig goed en adequaat toezichthouden is. Dat zetten we af tegen de snel veranderende en soms ook complexe context waarin de toezichthoudende rol zich afspeelt. En dat is precies wat deze leergang zo uniek maakt: deze integrale kijk op toezichthouden, met waardevolle bijdragen van experts, ervaren toezichthouders en practitioners.

ML

executive search

Maes & Lunau

“Voor mij als bestuurder was deze leergang zeer verrijkend. Opererend vanuit je huidige bestuurlijke rol loop je het gevaar dat je je enkel focust op je eigen organisatie en problematieken. Deze leergang helpt om in de totale breedte anders te kijken naar de maatschappelijke, morele, wettelijke en economische kaders, zodat je je bedrijf richting kan geven. De leergang legt een hele goede basis om als toezichthouder aan de slag te gaan, en ik merk dat ik er zelfs nu al veel aan heb in mijn dagelijkse werklevens. Ik ben veel beter geëquipeerd om deze rol goed te vervullen en om situaties completer te zien. Daarnaast was het fijn om een aantal dagen uit de hectiek te zijn en echt tijd te maken voor de leergang en het leerproces en ervaringen uit te wisselen met een diverse groep deelnemers en uitmuntende docenten. Ik was verrast door de diversiteit en de kwaliteit van de leergang, die mij een andere kijk gegeven heeft op het vak toezichthouden.”

Maud Martens

COO ABN AMRO Verzekeringen over de Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen





“In mijn organisatie zaten we midden in een groot veranderproces, maar ik liep daar tegen bottlenecks aan. Vooral in het gezamenlijk komen tot meer executiekracht. Ik kreeg behoefte aan meer inzicht over hoe ik mijn rol kon vormgeven, over welke positie ik kon innemen. Deze leergang gaat veel meer over een diepere laag van veranderen: over het leidinggeven aan veranderingen of organisaties in verandering. En dat is juist zo belangrijk. Wat je vaak in een verandering ziet is dat organisaties vaak kiezen voor één ding katalysator, bijvoorbeeld werken volgens lean of alleen een andere manier sturen of overleggen. Dat is niet voldoende. Je hebt met veel meer rekening te houden en vooral aandacht te hebben wat de verandering voor iemand betekent. Wat heeft iemand nodig om het te begrijpen en mee te kunnen? Als leidinggevende moet je je vooral daarvan bewust zijn. En je moet goed kunnen aanvoelen wat er op welk moment nodig is. Je moet afwegingen maken. Wat is jouw eigen positie, waar staan we als organisatie, wat hebben we te doen, wat zou hier helpend kunnen zijn? En wat niet? Dat alles komt in deze leergang voorbij.”

Mirjam Kräwinkel
Bestuurder Oro

[Lees het hele interview met Mirjam op onze website.](#)

Bureau Tromp

De Leergang Transformerend Leiderschap

Bureau Tromp is dé specialist op het gebied van slimmer werken en het optimaliseren van processen. Met hun Lean en Six Sigma trainingen bereiken leiders en organisaties hun doelstellingen en verbeteren prestaties en resultaten. Bureau Tromp is daarnaast ook partner voor consultancy, coaching en interim project- & programmamanagement. Vorig jaar sloegen ze de handen ineen met Avicenna, wat resulteerde in de Leergang Transformerend Leiderschap.

Dit programma speelt in op een belangrijk thema in de huidige markt: transformatie en transitie van organisaties en hun mensen. Welke rol speelt de leidinggevende hierin? Zij moeten gefocust zijn op het managen van de verandering. Dit vraagt om stuurmanskunst en de juiste mindset. Maar ook om het begrijpen van het ‘umfeld’ en het continu verbeteren van jezelf. Hoe krijg je mensen mee in de verandering? Welke vorm van leiderschap past hierbij en past bij jou? Daarom staan in deze leergang niet zozeer de processen centraal, maar meer de andere ‘persoonlijke’ kant van veranderen: de strategie en executie hiervan, leiderschap, cultuur, waarden, authenticiteit en jouw eigen rol en leiderschap daarbinnen.



“Deze leergang sprak mij aan doordat er veel aandacht is voor de mensen die het veranderproces uitvoeren, en minder voor het proces zelf. Dat was precies waar ik naar op zoek was. Hoe krijg je mensen mee? Hoe beweeg je mensen? Het is ontzettend leuk en waardevol om aan deze leergang mee te doen. Ik ontmoet allemaal goede sprekers, die enthousiast hun verhaal neerzetten. Zij stippen ieder een ander aspect van leiderschap en verandering aan, maar er is nog zoveel meer te leren. Dat houdt je gretig en je houdt er na elke module een soort snoeptrommel aan over, waar ik zeker nog een jaartje in kan grasduinen. Ik ben inmiddels een bron aan materialen en inzichten rijker!”

Lucas Rurup
Domeindirecteur Hogeschool Inholland

[Lees het hele interview met Lucas op onze website.](#)



“De leergang heb ik als zeer interessant en blikverruimend ervaren. Ik heb kennis gemaakt met een totaal nieuw werkveld en een goede basis gekregen om een rol als toezichthouder te kunnen vervullen. Erg leuk was de diversiteit van de deelnemers in de groep. Je zit met mensen uit verschillende beroepenvelden, wat de interactie met elkaar bijzonder maakt. De leergang heeft mij bovendien inzicht gegeven in de spelregels en functie van toezichthouden. Ik ben mij meer bewust van de verantwoordelijkheid die je hebt. Daarnaast kan ik de opgedane kennis ook toepassen in mijn huidige functie. De bouwstenen die ik heb opgepakt, zoals blijven doorvragen naar de achtergronden om de probleemstellingen scherper te krijgen, kan ik nog breder toepassen. Dit mede door de moderator, die vanuit zijn eigen achtergrond als ervaren toezichthouder heel gericht de juiste vragen stelde. Ook de boeiende en kundige sprekers vertelden veel uit hun eigen ervaring, wat ik als interessant heb ervaren en wat mede door de aangeboden casuïstiek, is blijven hangen. Mijn rugzak is goed gevuld en ik ben voorbereid voor een rol als toekomstige toezichthouder.”

drs. Martin Rouws

Senior executive Human Resources over de Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen

ScoliX voor goed geleid onderwijs

De Leergang voor Onderwijsbestuurders

Goed geleid onderwijs, daar staat ScoliX voor. Immers, leidinggevend maken het verschil. Gedegen toezicht levert professioneel bestuur op, goed bestuur is een voorwaarde voor excellente schoolleiders en deze zorgen voor kwaliteit van het onderwijs in de klas. De expertise van ScoliX richt zich vooral op drie gebieden: interim, search en consult. De samenwerking met Avicenna heeft geleid tot de ontwikkeling van een unieke leergang speciaal voor onderwijsbestuurders.

Deze leergang is ontworpen voor ambitieuze onderwijsbestuurders en biedt diepgaande inzichten en praktische tools om bestuursvaardigheden naar een hoger niveau te tillen. Zowel het inhoudelijk, bestuurlijk als persoonlijk leiderschap staan centraal. Met elkaar en met de docenten werk je aan je bekwaamheid als bestuurder en aan wat een bestuurder in het basis- en voortgezet onderwijs moet weten, kunnen en doen om haar of zijn taak goed uit te voeren.



“Graag wilde ik een leergang Toezichthouden volgen, vanuit alle kennis en ervaring die ik heb opgebouwd, om een betekenisvolle bijdrage te leveren. Wat mij in deze leergang erg aansprak, is de unieke combinatie van inhoud en gedrag. Mooi is het diverse netwerk dat je ontwikkelt, je leert veel van elkaar en kan bij elkaar in de winkel kijken. Inhoudelijk haakt het programma erg goed aan op de onderwerpen aan de bestuurstafel, met aandacht voor nieuwe onderwerpen als social media, sustainability en digitalisering. Wat ook heel leuk was, is de mogelijkheid om een stage te lopen en daarin begeleid te worden. Je kan in een toezichthoudende functie direct toevoegen wat je geleerd hebt. Ik heb het geleerde ook direct in mijn huidige voltijdsbaan kunnen toepassen. Met name het zonder oordeel luisteren, met de zogenoemde socratische houding.”

Joanita Oud

Head People & Culture, Brunel over de Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen

Deelnemers aan het woord

www.academievoorleiderschap.nl



"Wijze lessen, inspirerende locaties en boeiende sprekers en docenten. Deze leiderschapsleergang heeft mijn inzichten verdiept en verrijkt. Bovendien waren de aangereikte ideeën direct toepasbaar in mijn dagelijkse praktijk. Ook onze groep heb ik als waardevol ervaren; tot de dag van vandaag hebben we nog steeds contact en nemen we gezamenlijk initiatief om seminars te organiseren die aansluiten bij de leergang van Avicenna."

Karin Pullen

Bestuurder Humanitas DMH over de Avicenna Leergang



"Interessante, bijzondere mensen ontmoet, inspiratie en energie opgedaan. Het is echt een mooie leergang die je als mens dieper in jezelf laat kijken en naar je relatie met de mensen om je heen. Een open mind is nodig en die wordt opnieuw gevoed door de bijzondere ontmoetingen."

drs. Maria Molenaar

Interim bestuurder Stadlander over de Module Waardegedreven Leiderschap - Brugge



"De module Brugge is een veelzijdig programma, waarin vanuit vertrouwen en veiligheid waardevolle kennis en ervaringen worden gedeeld. Er is een grote diversiteit aan gastsprekers en docenten, die elk hun eigen inzichten vanuit hun eigen invalshoek aan ons meegaven. Deze verhalen raakten me en hebben me veel gebracht. Door mijn deelname heb ik een andere kant van mezelf kunnen ontdekken, die ik nu volop inzet in mijn manier van leidinggeven en het samenwerken met mijn collega's."

Paul Hol

Chief Executive Officer Form International over de Module Waardegedreven Leiderschap - Brugge

"Avicenna brengt in deze leergang inspirerende sprekers samen op prachtige luisterrijke locaties. Boeiend om vanuit de sprekers elke keer een andere kant van het leiderschapspectrum belicht te krijgen en geraakt te worden door hun verhalen. De verdieping en reflectie op de verschillende onderwerpen met je mede-deelnemers helpt je om je eigen stijl te toetsen en verder te ontwikkelen."

Rob Lijzenga

Directeur coöperatieve Rabobank Heerenveen-Zuidoost Friesland over de Avicenna Leergang





Hoera! 50 edities voor de Avicenna leergang!

‘Leergangen komen, leergangen gaan. Maar de Avicenna leergang blijft altijd bestaan’. Dit najaar gaat de Avicenna Leergang Visie & Leiderschap voor de 50e keer van start. Een mijlpaal! Lidy Hartemink is moderator van deze unieke editie. Grappig detail... Lidy was er ook bij toen we de 25e editie van dit mooie programma vierden. Een moderator van het eerste uur dus. Wat maakt het volgens haar een programma dat je niet mag missen?



“De Avicenna leergang is bijzonder waardevol voor je persoonlijke leiderschapsontwikkeling. Tijdens de drie modules in Leuven, Doetinchem en Nijkerk ga je op ontdekkingsreis, op zoek naar je eigen talenten, valkuilen, kansen en authentieke leiderschapstijl. Hoe wil en kun je zichtbaar zijn als leider? Hoe zet je jezelf neer op een manier die bij je past? Hoe kun je een inspiratie zijn voor anderen? Dat doe je niet alleen, maar met toppers van docenten, een geweldige deelnemersgroep en natuurlijk de moderator. Samen combineren we theorie en praktijk, waardoor je het geleerde ook direct toepasbaar kunt maken. De Avicenna Leergang is echt een cadeautje aan jezelf met impact voor je werk!”

Editie 25

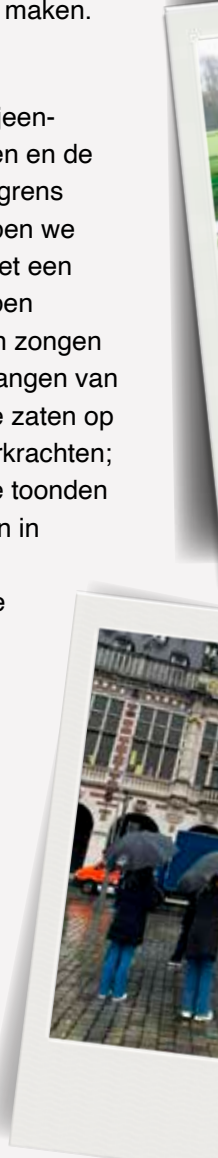
Zoals gezegd was Lidy Hartemink ook moderator van editie 25 van deze mooie leergang. Deze ging in november 2014 van start in Leuven. Een korte terugblik van haar én van de deelnemers.

“We begonnen in november 2014 in de energieke stad Leuven, waar we speurden naar de uiterlijke bronnen van energie; naar vertrouwen, moed, verbinding en levenslust. Daarna vertoefden

we in februari 2015 in de verstilde St. Willibrordsabdij in Doetinchem, waar we ons gericht hebben op de innerlijke energie; op rituelen, ritme, bezinning, eigen ‘drive’ en inkeer. Tot slot waren we in april 2015 te gast in het stimulerende Havezathe Huis ‘t Velde te Warnsveld, waar we speelden met het delen van energie: vanuit welke mentaliteit en attitude handel je?

Hoe kun je je zeggingskracht te vergroten?

We hebben ervaren hoe waardevol de bijeenkomsten waren, de onderlinge gesprekken en de gevoelens wanneer we in een sessie de grens naderden van het comfort. Grenzen hebben we verlegd in ons persoonlijk leiderschap. Met een grote diversiteit aan ervaringen. We hebben geluisterd en gesproken; we waren stil en zongen uit volle borst; tranen liepen over onze wangen van ontroering en vanuit spontaan plezier; we zaten op stoelen: verstild en spelend met onze oerkrachten; we waren alleen en we waren samen; we toonden ons krachtig en kwetsbaar; we wandelden in prachtige omgevingen: binnen en buiten. Met respect heb ik gezien hoe deze grote diversiteit het onderlinge vertrouwen liet groeien en verbindingen tot stand bracht. Dank ook aan alle docenten die bereid waren en de tijd namen om ons te laten delen in hun kennis, levenservaring en talenten. Zij waren medereisgenoten. Het was een rijkdom aan fantastische topmensen die we ontmoet hebben. Het voelt als een cadeau.“ ■




“De Avicenna Leergang was “spot on” en heeft mij een grote sprong laten maken in mijn professionele en persoonlijke ontwikkeling. Ik vond het programma waanzinnig leuk, interessant, vormend, verdiepend en zo nog veel meer superlatieven. De begeleiding vanuit moderator Julia Blauwkuip was erg prettig en warm (een sfeer die iedere individuele docent ook heeft neergezet). Avicenna heeft er een ambassadeur bij met mij en ik kan iedereen die op zoek is naar verdieping en verbreding van harte aanraden om deel te nemen!”

Joris Naalden
Director M&A en Expansie bij Monkey Town indoor speeltuinen


De kern van het leiderschapsaanbod

De 'moeder' van alle Avicenna-programma's, zo noemen we de Avicenna Leergang Visie & Leiderschap ook wel. Het programma is het eerste programma van Avicenna ooit en behoort al die jaren tot de kern van het leiderschapsaanbod. Uiteraard wel in telkens geactualiseerde vorm. In het programma belichten we diverse leiderschapsthema's vanuit meerdere perspectieven. Daarvoor komen diverse docenten en practitioners ten tonele, die niet alleen academische en gedegen kennis aanreiken, maar vooral hun fascinaties, inzichten, eigen ervaringen, successen, struggles en verwonderingen met deelnemers delen. Het programma reikt fundamentele leiderschapinzichten aan én stelt in staat deze te vertalen naar het eigen inspirerend gedrag. Om zo je leiderschap te ontwikkelen voor jezelf én voor je organisatie. De Avicenna leergang heeft daarmee de perfecte balans tussen theorie, praktijk, zelfreflectie en oefening.



"De kracht van deze verdiepende leiderschapsleergang is dat er geen 'kunstjes uit het boekje' worden aangeleerd, maar inzichten van experts en ervaringsdeskundigen worden aangereikt die aanzetten tot nadenken en een diepere persoonlijke impact hebben. De inspirerende experts verzorgen interactieve gastcolleges, masterclasses, workshops. Dit zorgt voor een stevige bodem onder je persoonlijk leiderschap en uitzonderlijke verbinding en interactie tussen de deelnemers."

Martijn Arts
Directeur Korein



"Geen spreadsheets en targets, maar leidinggeven vanuit authenticiteit, dat staat centraal binnen de Avicenna Leergang. Dit wordt voelbaar en toepasbaar gemaakt door boeiende sprekers en trainers, zoals gerenommeerde schrijvers, acteurs, monniken, hoogleraren, een CEO en een operazangeres. Daarnaast heb ik kennis mogen maken met een hele fijne en inspirerende groep mededeelnemers. Het was een unieke ervaring die mij altijd bij zal blijven."

Purdey van Wissen
Afdelingshoofd Strategie en Uitvoeringsbeleid,
Rijksvastgoedbedrijf Directie Portefeuillestrategie
& portefeuillemanagement

Leiderschap Practicum Terschelling

Letterlijk los van de wal nieuwe ontdekkingen doen



In najaar 2020 vond de eerste editie van ons Leiderschap Practicum Terschelling plaats, gevolgd door een heerlijke editie in pre-zomerse sferen begin juni 2021. Inmiddels is deze mooie editie van het Leiderschap Practicum toe aan de 7e editie, die in het voorjaar van 2025 op het programma staat. Naast onze mooie leiderschapspracticamodules op het landgoed van Herman van Veen en bij de Toneelacademie Maastricht, een verrijking van ons aanbod en een mooie kans om letterlijk 'los van de wal' nieuwe kanten van jezelf te ontdekken en te ontwikkelen.





Terschelling is ook het eiland van 'onze' Jan Machiela en Hanneke Bramer. Jan is al jaren aan Meaningful Matters verbonden als onze ontwerper, out-of-the-box marketing adviseur en sparring-partner. Het ontwerp van dit jaarboek komt, uiteraard, ook van zijn creatieve hand.

Hanneke is onze gastvrouw, locatiemanager én organisator ter plekke. Hanneke woont en werkt inmiddels al vele jaren op Terschelling en weet daarom feilloos juist die plekken te vinden die dit programma zo uniek maken. Plekken waar anderen niet komen en waar ze samen met ons een belevenis creëert die verbonden is met het eiland en haar eilanders. Samen ontplooiën Jan en Hanneke diverse activiteiten op het eiland. Kijk maar eens op www.weetwatjemist.nl.

Terschelling is natuurlijk het eiland van Oerol, waar de 'gewone' wereld even plaats maakt voor een andere wereld, die het hoofd leeg maakt, de ogen opent en de avontuurlijkheid aanwakkert. Waar perspectieven kantelen en verschil gemaakt wordt.

Een week boordevol impact!

Niet wat je zegt, maar hoe je het zegt (tone of voice) en wat je daarbij non-verbaal communiceert (lichaamstaal en gedrag) bepaalt uiteindelijk voor het overgrote deel de impact die je maakt. Het Leiderschap Practicum raakt je dieper dan het intellectueel weten, daagt je uit om buiten je comfortzone in je leerzone te stappen en zo jouw authentiek en zichtbaar leiderschap verder te ontwikkelen.

Op Terschelling onderzoeken we jouw presentatie én presentiekracht onder de bezielende leiding van topacteurs, performers en inspirerende eilanders. Mensen die hebben gedaan wat jij kunt doen: je laten raken zodat je ook anderen kunt raken, jezelf uitdagen om maximale impact te creëren, nieuwe aspecten van jezelf ontdekken om zo dat wat je te doen hebt in de wereld nog beter te kunnen doen: authentiek en met zeggingskracht.

In dit 6-daags Leiderschap Practicum editie Terschelling is er volop aandacht voor authenticiteit, bewustwording, lichaamstaal, presentie- en presentatiekracht. Een inspirerende week met bijdragen van onder meer Ottolien Boeschoten (theater- en filmactrice, stemactrice en presentatiecoach), Julika Marijn (actrice, theatermaker, stem- & ademhalingsexpert), Diederik van Vleuten (acteur, cabaretier, story-teller, musicus en schrijver) en Maurice Vonk (acteur en theatermaker) worden gecombineerd met ontmoetingen met bijzondere eilanders die je meenemen in hun eigen leiderschapservaringen en je inzichten en tools geven om authentiek jouw eigen stijl te vinden en te versterken. ■



"Het Leiderschap Practicum Terschelling was voor mij een bijzonder mooie ervaring. Een inspirerende moderator en vakdocenten die je uit je comfortzone laat stappen. De kracht van een goede presentatie zit in persoonlijke voorbereiding, authenticiteit tijdens de presentatie en een open mind. Tips en trucs toegesneden op de individuele deelnemer. Dit practicum was voor mij absoluut geen illusie armer, maar een waardevolle ervaring rijker. Zeker een aanrader voor als je op zoek bent naar meer zelfvertrouwen, diepgang of effect van jouw presentaties!"

Albert Gieling

Bestuurder woningcorporatie
De Woonschakel



Liever een andere route?

Naast de editie op Terschelling kent het Leiderschap Practicum ook edities op de Toneelacademie in Maastricht en op het landgoed van Herman van Veen in Utrecht. De uitkomst van deze 3 edities is min of meer hetzelfde: je hebt meer inzicht in wat er op jouw 'palet' zit, wat je sterke punten zijn en waar ontwikkelmogelijkheden liggen, je leert aan welke knoppen je kunt draaien om nóg meer jezelf te zijn en tegelijkertijd optimaal afgestemd te zijn op je publiek. Een Leiderschap Practicum is een soort 'snelkookpan' voor je persoonlijke (leiderschaps)ontwikkeling, waarin je écht stappen maakt en nieuwe kanten van jezelf ontdekt. Elke editie kent haar eigen weg naar die uitkomst toe. Meer weten over welke editie het beste bij jou of jouw vraag past? Neem even contact op met onze adviseur leiderschapsvorming. ■



"Het Leiderschap Practicum op Terschelling was voor mij een cadeautje met inspirerende locaties, geweldige trainers, begeleiders en eilanders. Leren door te doen, dat is waar het Leiderschap Practicum natuurlijk voor staat en dat is precies wat we daar hebben gedaan. Persoonlijk ben ik tot een aantal inzichten gekomen die ik nu na het Leiderschap Practicum voor mezelf als zeer waardevol ervaar. Mijn leiderschap is dichterbij mezelf gekomen."

Saskia Verdonk-Kuijt

Teammanager Parkeren en Dienstverlening
& Beheer Stadsbedrijf Gemeente Almere

(Her)beleef Avicenna!

In 2022 heeft Avicenna de inspiratiesessies* in het leven geroepen. Een nieuw concept, waarbij we een cross-over hebben gemaakt tussen de voormalige directiecolleges, alumni bijeenkomsten én de jaarlijkse Avicenna lezing. Om met de woorden van Avicenna directeur Frank Seine te spreken: “Het is essentieel om telkens te blijven vernieuwen en wat anders uit te proberen. Dat houdt ons scherp.”

De inspiratiesessies zijn, zoals de naam al zegt, bedoeld om nieuwe inspiratie op te doen. Om nieuwe perspectieven te krijgen en met gelijk- en anders-gestemden in gesprek te zijn. Ze vinden steevast plaats op een maandagavond van 17.00 uur – 20.00 uur bij Leerhotel het Klooster in Amersfoort. Ook een unieke locatie passend bij onze ‘meaningful’ keuzes (meer over onze locaties vind je in een ander artikel in dit katern). Elke editie staat er een actueel en prikkelend thema op het gebied van leiderschap, ingeleid door een gerenommeerd expert, centraal. Het is een mooie gelegenheid voor alumni om Avicenna opnieuw te beleven en zich te laten inspireren, maar ook voor anderen om kennis te maken met Avicenna. En voor ons is het een uitgelezen mogelijkheid om in contact te blijven met onze alumni en met nieuwe geïnteresseerden in gesprek te gaan. Zo snijdt het mes aan twee kanten. We lichten een paar van deze inspiratiesessies kort uit, waarna je een wat langer blog kunt lezen over het bezoek van één van onze deelnemers aan de inspiratiesessie van René Cuperus, over afgehaakt Nederland. De moeite waard!



Katja Staartjes

Inspiratiesessie ‘Bergen verzetten’

Er zijn niet zoveel plekken op de wereld waar je zo met jezelf en elkaar wordt geconfronteerd als op grote hoogte: boven de 7000 meter leef je op het scherpst van de snede. Bergbeklimmer Katja Staartjes nam ons in deze inspiratiesessie mee op expeditie. Ze liet adembenemende beelden zien, vertelde over haar ervaringen, keuzes en beslissingen en trok vervolgens parallellen naar het professionele leven en werk. Wat maakt dat je (samen) realiseert wat je beoogt?

Hoe haal je alles uit jezelf?

En uit de samenwerking?

Theo van Iperen

Inspiratiesessie ‘Vitale organisaties’

Om als organisatie in deze tijd succesvol te zijn, zijn open verbindingen met de omgeving en binnen de organisatie van levensbelang. Theo nam ons in zijn inspiratiesessie mee in hoe je nou de vitaliteit binnen een organisatie creëert, die nodig is om veranderingen in de omgeving voldoende snel op te pikken en intern te vertalen. Hoe inspireer je daarvoor je medewerkers en welk leiderschap hoort daar dan bij?



Madhu Mathoera

Inspiratiesessie ‘Diversiteit en inclusiviteit’

De wereld om ons heen staat niet stil. Zeker de laatste tijd is er veel te doen rondom diversiteit en inclusiviteit, wat breder is dan alleen de man/vrouw verhouding of etnische achtergronden van mensen. Als organisatie, maar ook als leider, wil je meegaan met die veranderende wereld, en tegelijkertijd onderscheidend zijn. Maar hoe doe je dat dan? Expert Madhu Mathoera nam deelnemers in haar inspiratiesessie mee in hoe je diversiteit kunt inzetten en versterken binnen je organisatie. Een inclusieve aanpak leidt tot meer tevredenheid, productiviteit, creativiteit en innovatie. Hoe pak je dit aan?



Hoe om te gaan met afgehaakt Nederland?

(Her)beleef Avicenna, krijg inspiratie, ontmoet gelijkgestemden (en andersgestemden), wissel ervaringen uit en ontdek nieuwe perspectieven! Nieuwe inspiratie opdoen en netwerken is altijd leuk en waardevol. Daarom stapte ik maandagavond vol energie in de trein vanaf Utrecht Centraal, op weg naar Amersfoort.

De inspiratiesessie brengt mij naar het prachtige Leerhotel 'Het Klooster'. Een historische plek waar eens de paters van de Orde van het Heilige Kruis onderwijs verzorgden. Maar nu een locatie waar vanavond strategisch adviseur en onderzoeker René Cuperus, verbonden aan het Clingendael Instituut, geïnteresseerde deelnemers meer vertelt over polarisatie, wantrouwen en maatschappelijk onbehagen in de Nederlandse samenleving. 'Hoe om te gaan met Afgehaakt Nederland?' is een vraag die centraal staat tijdens deze sessie.

Op een bondige, laagdrempelige manier neemt René Cuperus ons in rap tempo mee. Hoe staat Nederland ervoor als we het hebben over afgehaakte burgers? Hier heeft René met electoraal geograaf Josse de Voogd in 2022 een uitgebreid rapport over gepubliceerd.

Naast zijn interessante analyse over verschillende groepen in Nederland die steeds meer uit elkaar dreigen te groeien, houdt hij ons ook een spiegel voor. Want, herkennen we iets in de toenemende afstand tussen hoog en laag opgeleiden? Het moreel op anderen neerkijken? En hoe zien wij deze toenemende afstand ook in de eigen organisatie of bedrijf? In een groepje ga ik aan de slag met deze vragen. Interessant, omdat het de gelegenheid biedt om met mensen die in een hele andere branche werken te discussiëren over deze onderwerpen.

Zo raak ik verwickeld in een diepgaand gesprek met een mededeelnemer die een persoonlijk verhaal deelt: haar zoon gelooft in steeds meer complottheorieën waardoor een gesprek over maatschappelijke kwesties vaak eindigt in onbegrip. Maar toch probeert ze de discussies niet te vermijden: door naar elkaar te luisteren leer je elkaar te begrijpen. Ook concluderen we dat je niet altijd elkaars verschillen hoeft te benadrukken in gesprekken, maar juist ook de overeenkomsten. Zo hoeft het contact tussen vrienden, familieleden en kennissen niet te verwateren.

Verder biedt het diner (een asperges salade, diverse broodjes en een heerlijke soep) de mogelijkheid om met mededeelnemers te praten. Zo zat ik niet alleen met René Cuperus aan tafel, maar ook met een beleidsmedewerker van de Utrechtse gemeente. Een mooi moment om samen te praten over de stof die we zojuist tot ons hadden gekregen!

Ook de borrel achteraf biedt een mooie kans om te netwerken. Met een bitterbal in de ene hand en een frisje in de andere, kom ik deelnemers tegen uit de onderwijsbranche. Zij waren ook bij de vorige inspiratiesessie aanwezig. Die keer ging het over 'Inclusief Leiderschap', waar diversiteit-expert Madhu Mathoera sprak over diversiteit en inclusie op de werkvloer. Het is mooi om te horen hoe deze deelnemers nu Madhu's kennis toepassen binnen hun eigen organisatie.

Met een voldaan gevoel stap ik weer in de trein. Ik kijk uit naar de volgende inspiratiesessie! ■



*de inspiratiesessies maken onderdeel uit van een groter geheel, namelijk de Community of Meaningful Leadership. Een netwerk van 'verschilmakers' in de wereld. Bestuurders, directeuren, toezichhouders. Best practioners in het werkveld. Docenten, auteurs, trainers, facilitators. Opdrachtgevers. In de publieke sector en in het bedrijfsleven. Met de ontwikkeling en facilitering van de Community of Meaningful Leadership willen we dit inhoudelijke netwerk een extra stimulans geven, en samen met jou en andere leden nog meer het verschil gaan maken in de wereld. Lees er meer over in het volgende artikel.



Toekomstmuziek of hoogste tijd?

De Community of Meaningful Leadership

We have a dream... In het vorige artikel over de inspiratiesessies refereerden we al even naar de Community of Meaningful Leadership. Een netwerk van 'verschilmakers' in de wereld. **Bestuurders, directeuren, toezichthouders. Best practioners in het werkveld. Docenten, auteurs, trainers, facilitators. Deelnemers. Opdrachtgevers. In de publieke sector en in het bedrijfsleven. Mensen die met elkaar het gesprek aangaan en de handen ineen durven te slaan om daadwerkelijk een verschil te gaan maken. Om samen te kijken naar maatschappelijke uitdagingen en mogelijke oplossingen. Om hen te faciliteren, ontwikkelt Avicenna momenteel een nieuwe leergang.**

De tijd waarin we leven kent grote maatschappelijke opgaven en uitdagingen. Die niet zomaar oplosbaar blijken. Steeds meer zien we dat de uitdagingen een integrale blik vragen, over de muren van de eigen sector heen. Beslissingen in de ene sector hebben regelmatige grote impact op andere sectoren. Denk bijvoorbeeld aan de veranderingen in de GGz, die impact hebben op de keuzes waar woningbouwcoöperaties voor komen te staan met betrekking tot de leefbaarheid, wat ertoe leidt dat de politie vaker opgeroepen wordt voor overlast die verwarde personen op straat veroorzaken. Of de regionalisering van zorgoplossingen voor ouderen, waardoor zij zodra ze niet meer thuis kunnen wonen vaker in instellingen terecht komen verder van de eigen woonplaats en het nog bestaande netwerk, van vaak ook oudere minder mobiele vrienden, verloren gaat, de levenskwaliteit sterk vermindert en verpleging meer te doen krijgt met ongelukkiger, minder zelfstandige bewoners. We lossen dit soort vraagstukken niet op binnen één sector. Daar hebben we elkaar voor nodig.

Onze droom

Avicenna ontmoet in haar leergangen al 20 jaar lang de meest fantastische invloedrijke mensen die op dit soort integrale vraagstukken het verschil zouden kunnen maken. Deelnemers én docenten. Onze droom is deze mensen actiever aan elkaar te verbinden en te faciliteren om nóg meer impact te maken door over de muren heen te kijken naar

waar het schuurt en met elkaar weer lonkende perspectieven te creëren. Dat doen we natuurlijk ook al: deze mensen ontmoeten elkaar in onze leergangen en tijdens incompany's, inspireren elkaar en dagen elkaar uit. En zijn ieder voor zich en met elkaar samen al enorm betekenisvol in het bijdragen aan een waardevolle samenleving.

De aftrap: het Meaningful Matters Festival

Met ons festival op 2 oktober 2024, het Meaningful Matters lustrum, willen we daar nog meer concreet vorm aan gaan geven. Na een plenaire start door Ramon Vullings met zijn uitdagende inzichtgevende sessie "Great Leaders Mix and Match", waarin hij uitdaagt over de muren van sectoren heen te kijken, volgen deelnemers in drie rondes hun eigen pad door een 9-tal kennis-, ervarings- en best practice-sessies, waarna iedereen weer samen komt voor een afsluitende sessie onder de bezielde leiding van Ineke Hurkmans. Via de 'Open Space' methode gaan we met elkaar in gesprek over onderwerpen die ons aan het hart gaan en waar we graag aan willen bijdragen. Zodat er beweging kan ontstaan en we met elkaar nog meer positieve impact kunnen creëren in de samenleving.

Klaar om het verschil te maken daar waar het schuurt?

Om aan deze droom nog meer concreet vorm te geven, nodigen wij deelnemers na dit festival uit om deel te nemen aan ons nieuwe exclusieve

*Samen kunnen we, daar waar het schuurt,
echt het verschil maken!*



jaartraject, speciaal ontworpen voor leiders, die met visie en daadkracht, de publieke sector willen transformeren. In dit traject worden de groepen nauwkeurig samengesteld uit bestuurders, directeuren en eindverantwoordelijken uit verschillende sectoren, rondom een specifiek onderwerp dat hen allen aan het hart gaat. Het traject krijgt vorm in relatief kleine groepen van zes tot acht personen. Onder begeleiding van een ervaren moderator gaat deze groep aan de slag, samen met andere gedreven leiders, om nieuwe perspectieven te creëren en samen te werken aan de gekozen actuele maatschappelijke opgave. Rondom het gekozen thema of de uitdaging die daadwerkelijk speelt binnen het werkveld van de deelnemers faciliteren we de groep over de muren heen te kijken en innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Dit doen we met behulp van onze unieke ontwikkelflow, waarbij we gebruik maken van relevante en up-to-date kennis, impactvolle ervaringen en nieuwe perspectieven. Dit helpt het collectieve bewustzijn te vergroten en leidt tot bewuste keuzes en daadkrachtige acties die echte impact genereren. Door het delen van kennis en ervaringen in een vertrouwelijke setting, worden deelnemers geïnspireerd om nieuwe wegen in te slaan en duurzame veranderingen te realiseren. Naast het gezamenlijke leren en creëren, ontwikkelen deelnemers als vanzelfsprekend hun eigen leiderschapskwaliteiten verder en versterken deze.

Voor wie?

Dit traject is bedoeld voor leiders die daadwerkelijk het verschil willen maken en bereid zijn over de muren van hun eigen sector heen te kijken. Het is voor degenen die nieuwsgierig en open zijn

om tot geheel nieuwe perspectieven en oplossingsrichtingen te komen en het lef hebben om te handelen in de richting van een betere wereld. ■

Programmaopzet

Kick-off (24 uur)

Een intensieve start met de moderator en twee docenten, specifiek afgestemd op het gekozen onderwerp van de groep.

Vijf eendaagse sessies

Iedere sessie bestaat uit drie dagdelen, geleid door een specifieke docent en de moderator.

Werkbezoeken en werkopdrachten

Tussendoor vinden werkbezoeken en praktische opdrachten plaats om de theorie in de praktijk te brengen.

Podiummoment

Het traject wordt afgesloten met een presentatie voor een relevant publiek en een publicatie van de bevindingen en resultaten.



Samen kunnen we, daar waar het schuurt, echt het verschil maken!

Het festival gemist en wil je meer info? Neem even contact met ons op.



www.academievoorleiderschap.nl

AVICENNA

ACADEMIE VOOR LEIDERSCHAP

Avicenna Academie voor Leiderschap is onderdeel van Meaningful Matters.

**meaningful
matters.**

