

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 op-richting, 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.



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

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





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. ■



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 ontstaans-geschiedenis 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 bijdrages 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 verduurzamen. 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!?



