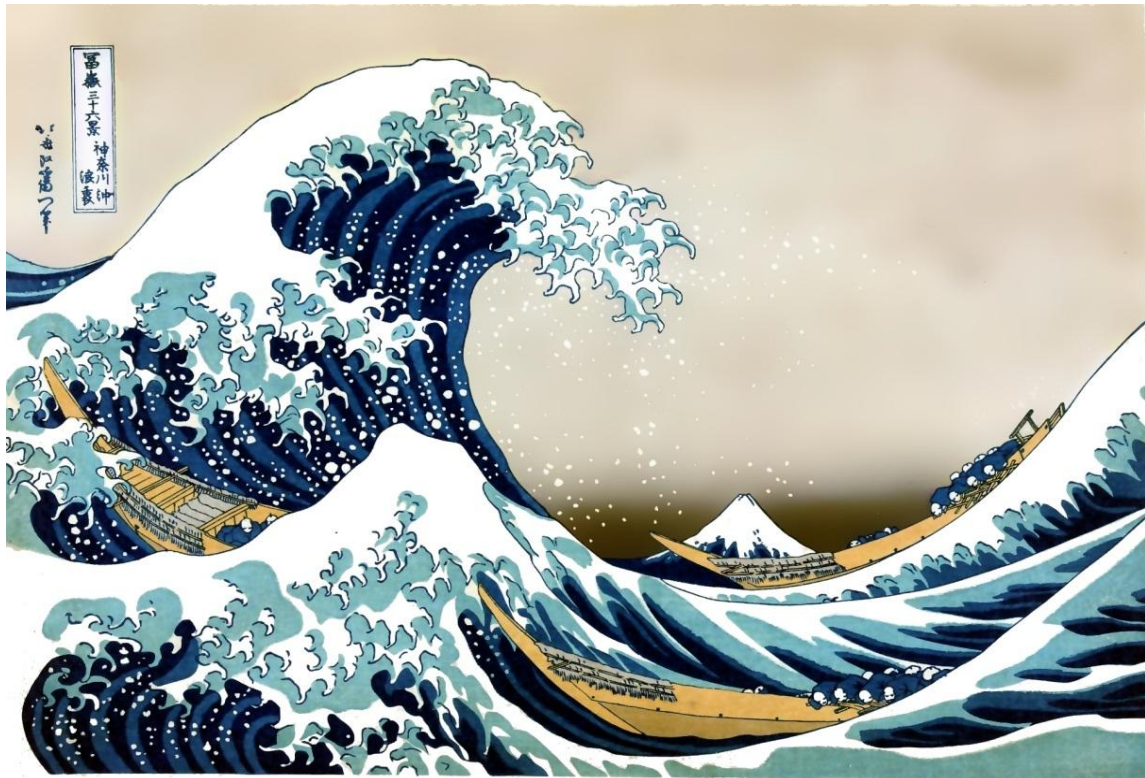




Programma Waarde Gedreven Leiderschap: Varen op het moreel kompas

De Grote Golf van Kanagawa

De Japanse houtsnede kunstenaar Katsushika Hokusai (1760-1849) vervaardigde een groot aantal afbeeldingen waarin Mount Fuji een centrale plek heeft. De bekendste van deze werken is De Grote Golf van Kanagawa. Het kunstwerk spreekt zo tot de verbeelding vanwege de archetypische uitdrukkingskracht. Het contrast tussen de kwetsbaarheid van de ranke bootjes, die koers proberen te houden op een onstuimige, woeste oceaan met Mount Fuji als baken, illustreert op magnifieke wijze de opdracht voor topmanagers en –bestuurders in turbulente tijden.

Tijd voor verandering, maar hoe?

We leven in turbulente tijden, waarin op allerlei fronten zich crises manifesteren: politiek, bestuurlijk, financieel, economisch, maatschappelijk en ecologisch piept en kraakt het. Iedereen voelt aan dat wezenlijke doorbraken nodig zijn om de samenleving ook in de toekomst vitaal te houden. Topmanagers en bestuurders die werkzaam zijn in het publieke domein staan vaak in het oog van de orkaan.

Van hen wordt visie, koers en daadkracht verwacht. Maar de eisen die aan hen worden gesteld zijn vaak tegenstrijdig. Enerzijds moeten bijvoorbeeld kosten worden gereduceerd, maar anderzijds wordt ook een kwaliteitsimpuls gevraagd. Of wordt van de bestuurder verwacht dat hij in goed contact staat met 'de werkvloer' of de 'klant', terwijl aan de andere kant schaalvergroting of juist krimp aan de orde is.

Met grote regelmaat staan leiders voor paradoxale situaties en dilemma's waarin richting gekozen moet worden of knopen worden doorgehakt. Hoe vergroten moderne leiders hun koersvastheid? Welke morele onderleggers hanteren zij hierbij? Hoe blijf je staande in situaties waarin de eenzaamheid aan de top, die bedwelmend prettig kan zijn, ook de nodige valkuilen met zich meebrengt? Op welke diepere gronden baseert een succesvol leider de koers van de instelling waaraan leiding wordt gegeven, of motiveert hij of zij pijnlijke keuzes?

Systeemvraagstukken

De benodigde veranderingen of paradigmawisselingen zijn zo diepgaand, dat dit leiders vraagt die existentiële keuzes te durven te maken. Daarvoor is veel inzicht, zelfvertrouwen en moed nodig, maar ook daadkracht en het vermogen tot verbinden. Waardegedreven leiders werken in hun dagelijkse praktijk vanuit een helder moreel kompas, dat hen op koers houdt wanneer het spannend is en de zeeën hoog zijn en dat hen ook de richting wijst, wanneer door een gebrek aan counter-vailing power de leider in de Doldrums lijkt te zijn belandt of op de top van de Olympos.

Het gaat bij waardegedreven leiderschap om het vermogen om het systeem van de organisatie, van de politieke partij, van de school of van de gemeenschap te veranderen, door de waarden waarvoor de organisatie staat centraal te stellen. Dat vereist een verbinding tussen de persoonlijke waarden, die van de organisatie en die van het stelsel waarvan het instituut deel uitmaakt. Veranderingen als deze gaan verder dan de zoveelste reorganisatie of het verbeteren van het bestaande, het gaat om transformaties met diepgaande betekenis op systeemniveau.

Theoretische grondslag van het Leiderschapsprogramma

Het programma 'Waarde Gedreven Leiderschap, varen op het moreel kompas' is gebaseerd op twee pijlers: het moreel kompas (moraalfilosofie) en de reis van de held (transformatie-management).

Het moreel kompas

Naar aanleiding van de recente affaires rond een aantal topbestuurders riep minister Bussemaker kortgeleden leiders op hun moreel kompas te gebruiken. Zij beschreef daarbij op heldere wijze wat dat is:

"een moreel kompas geeft richting aan het handelen van bestuurders, juist in veranderende maatschappelijke omstandigheden. Bestuurders zouden voortdurend moeten reflecteren op hun eigen handelen. Zichzelf de vraag moeten stellen: is wat ik nu doe uit moreel oogpunt toelaatbaar? (.....) Je mag van bestuurders verwachten dat zij zelf het initiatief nemen, zelf dat morele kompas hanteren. En dat ze zich rekenschap geven van hoe hun medewerkers op de werkvloer en de maatschappij naar hun handelen kijken".

Hedendaagse filosofen als Michael Sandel (Harvard) en Govert Buijs (VU) reiken ons een kader aan om actuele maatschappelijke vraagstukken moreel te kunnen duiden.

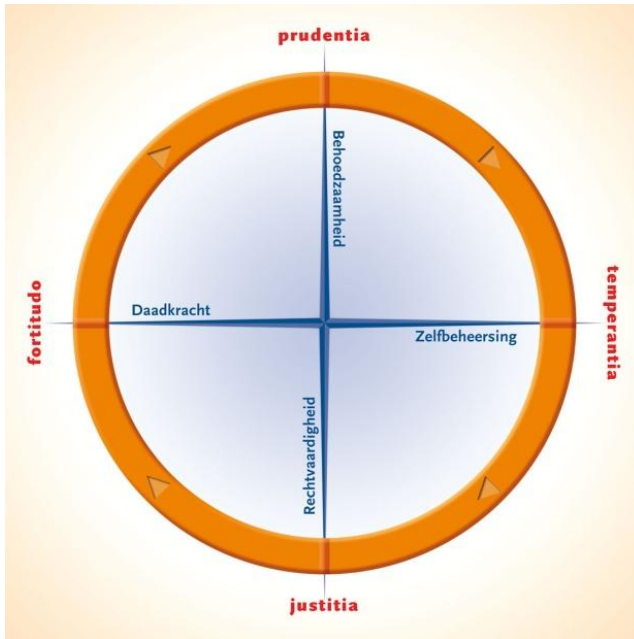
Govert Buijs spreekt over onze tijd in termen van 'begrijp de pijn'. Hij bedoelt daarmee: benader de vraagstukken (economisch, politiek) niet alleen analytisch, maar ook empathisch. In hoeverre zijn politici en bestuurders in staat 'sich zu verstehen' tot de ander en tot de problematiek die zich aandient?

Michael Sandel geeft aan dat 'we niet meer kunnen volstaan met denken in termen van rechten en plichten, het moet ook gaan over eer, deugd en morele verdiensten'. Met andere woorden, we kunnen de veranderingen niet meer duiden vanuit een algemene, analytische context, willen we ze begrijpen en willen we leiding nemen in verandering, dan moeten we ons persoonlijk verbinden met die casuïstiek die zich op dat moment voordoet.

Bij deze zoektocht naar het moreel kompas en de verbinding met de praktijk blijken de inzichten van Machiavelli, Plato en Aristoteles nog steeds verrassend actueel.

Deze filosofische inzichten helpen ons bij het verkennen van het eigen morele kader: wie ben ik ten diepste, welke waarden heb ik meegekregen, welke ervaringen hebben mij gevormd, welke keuzes heb ik gemaakt en wat zegt dat over mijn waardensysteem? Welke ingrijpende keuzes heb ik gemaakt in mijn leven en hoe ging ik om met de consequenties? Welke waarden heb ik achter mij gelaten en welke heb ik nieuw ontdekt?

Leiderschapsprogramma: van maakbaarheid naar kwetsbaarheid

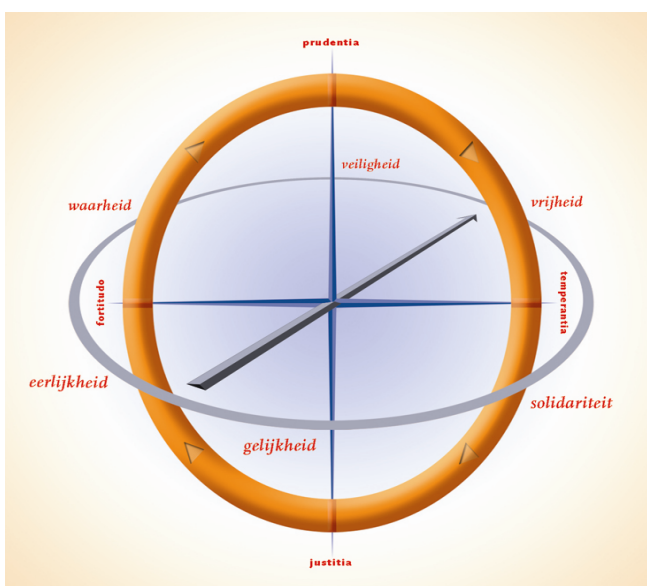


Het Machtskruis

Plato introduceerde de kardinale deugden in zijn beschrijving van de perfecte staat. Aristoteles werkte ze uit tot de kernkwaliteiten van moreel leiderschap. Deze kardinale deugden zijn: daadkracht (**fortitudo**), behoedzaamheid (**prudentia**), zelfbeheersing (**temperantia**) en rechtvaardigheid (**justitia**). Tezamen vormen ze het machtskruis, waarvan succesvolle leiders effectief en krachtig gebruik maken, door continu de balans tussen de verticale en de horizontale as in hun omgang met de omgeving te bewaren.

In ons boek over waardegedreven leiderschap¹ staat het moreel kompas centraal. We hebben gesproken met een aantal bestuurders over het geheim van hun moreel kompas en kwamen tot de ontdekking dat succesvolle leiders een helder besef van het eigen waardestelsel hebben en in staat zijn dat zichtbaar te maken in de praktijk van alledag. Maar continu blijft ook voor hen de vraag: hoe blijf ik koersvast? Hoe krachtig en kwetsbaar durf ik te zijn?

Handelen vanuit een persoonlijk moreel kompas betekent steeds weer leren, ontdekken, doorgaan, incasseren en groeien. Op die manier worden de kardinale deugden beoefend, die als de spaken van een wiel de essentie zijn van (publiek) leiderschap.



Het Machtskruis en het Moreel Kompas

Hoe sterk worden wij gedreven door begeerte en angst? Welke invloed hebben deze drijfveren op ons handelen? Kennen wij onszelf? Kunnen wij omgaan met die drijfveren die niet passen in onze sociale zelfbeeld? Kunnen we eerlijk zijn naar onszelf en vandaar uit naar onze omgeving? Macht vereist een gelijke hoeveelheid tegenmacht. Hoe organiseer ik eerlijke feedback en hoe blijf ik aanspreekbaar en aanraakbaar?

Leiderschapsprogramma: van maakbaarheid naar kwetsbaarheid

Het inzicht in de eigen waardehiërarchie is de basis voor het ontwikkelen van een helder moreel kompas. Tijdens de leergang zullen we via inspirerende en uitdagende gasten en onderlinge reflectie en interactie het eigen moreel kompas scherp in beeld krijgen. Vaak ontstaan de diepste inzichten uit de confrontatie met pijnlijke dilemma's en ingewikkelde paradoxen. Wij zoeken in deze leergang deze dilemma's en paradoxen op aan de hand van vele praktijkvoorbeelden en door inbreng van uw eigen casus.

De reis van de held

Echt veranderen gaat niet via het woord en de ratio; echte verandering is een emotioneel proces, dat verbinding vraagt met anderen, met jezelf, met de positieve emoties en ervaringen, maar ook met de negatieve emoties en slechte ervaringen (de 'dark side' of life ontdekken en in je leven integreren). Hiermee komen we op de tweede pijler waarop deze leergang rust: transformatiemanagement. Het vermogen om te verbinden en vanuit die verbinding zaken gerealiseerd te krijgen, dat is de kern van transformationeel leiderschap.

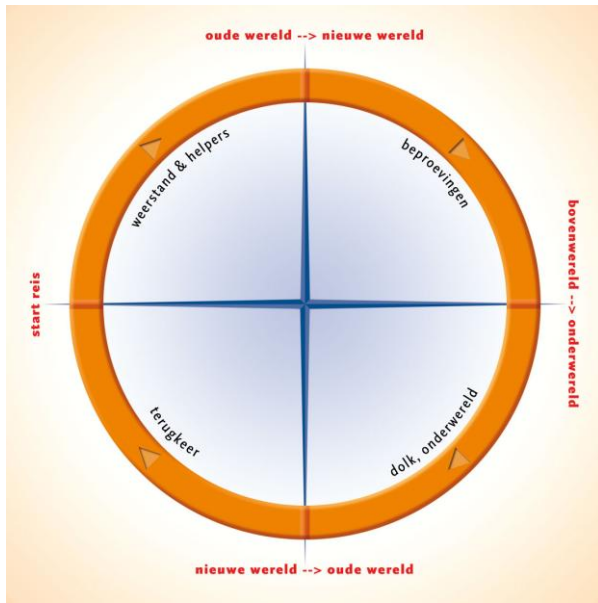
'Het gaat om de kracht om bij jezelf te blijven, hoe moeilijk het soms ook is, en om het vermogen te verbinden en om vormkracht. Daar werk ik aan, elke dag weer', aldus een van de deelnemers aan deze leergang.

Dat verbindend vermogen bestaat onder andere uit het vermogen om de tijdgeest aan te voelen en patronen te zien die verleden, heden en toekomst verbinden. Tegelijkertijd kunnen we de problemen van vandaag niet oplossen vanuit de denkwijzen van waaruit ze zijn ontstaan. Dit roept de vraag op hoe we onze eigen denkwijze en zekerheden kunnen loslaten en openstaan kunnen voor 'dat wat komt'. Daar begint de reis van de held.

Op persoonlijke niveau betekent dit dat zelfkennis centraal staat. Hiermee bedoelen we dat we niet werken vanuit de sociaal wenselijk perceptie van wie wij zijn, maar dat we in staat zijn onszelf te kennen, met alle emoties, associaties, drijfveren en overtuigingen die wij ons gevormd hebben gedurende ons leven.

Deze zelfkennis wordt opgebouwd als we in staat zijn om telkens door de uitdagingen, de problemen, de teleurstelling en de twijfel heen te gaan. Voor deze persoonlijke ontwikkeling hanteren wij de metafoor van 'de reis van de held' die Joseph Campbell in zijn 'Held met de duizend gezichten' beschreef op basis van een grondige analyse van de verhalen die de mensheid door de eeuwen heen heeft gecreëerd over het bestaan.

Leiderschapsprogramma: van maakbaarheid naar kwetsbaarheid



De Reis van de held

De reis van de held beschrijft het eeuwige verhaal van de ontwikkelingsgang van de mens en de mensheid als een cirkelgang waarin steeds opnieuw drempels moeten worden genomen. Deze drempels markeren de overgang tussen de oude en de nieuwe wereld, welke symbool staat voor het aanbreken van een nieuwe fase en de overgang tussen de bovenwereld en de onderwereld, welke symbool staat voor de overgang tussen het op de omgeving gerichte handelen en het naar binnen gerichte onderzoek van het Zelf.

Verbinding en vormkracht

Otto Scharmer heeft in zijn boek 'theory U, leading From the Future as its emerge', een allesomvattend model geschreven voor (het leiding geven aan) institutionele en transformationele verandering.

De reis van de held die persoonlijk is, kan ook vertaald worden naar fases van organisatieverandering. Dit model biedt een kader voor leiders om met de medewerkers op 'expeditie' te gaan, zoals dat tegenwoordig ook wel genoemd wordt. Niet direct het nieuwe organisatiemodel invoeren zoals vanachter de tekentafel is bedacht (van 'ist – naar 'soll'), maar leiding geven aan mensen door het proces van verandering heen! Koerszoekend leiderschap is ook een mooie term om dit type leiderschap te karakteriseren.

Op basis van waarden en normen is er wel vaak sprake van een visie op de toekomst van de organisatie, maar over de weg daarnaar toe kunnen de keuzes verschillen. En dat is juist goed, want dat geeft de medewerkers de gelegenheid om daadwerkelijk te participeren in de verandering.

Overzicht bijeenkomsten

1^e Module: de praktijk van Macht en het Moreel Kompas (vrijdagochtend 21 juni 2013)

Over de spanning tussen waardegedreven leiderschap en macht. Heeft Machiavelli toch gelijk? Een interactieve workshop over de adviezen van Machiavelli, Gracian, Nietzsche, Sartre. Over de relaties tussen macht en moraal. En de spanning die hiertussen kan bestaan. Is macht a-moreel? En wat is leiderschap dan? Hoe beweeg ik zelf in dat spanningsveld? U bent de macht die u vertegenwoordigt. Wat betekent dat voor mijn stijl van leiderschap? En hoe verhoudt mijn waardesysteem zich tot die van mijn eigen organisatie en mijn omgeving?

Gesprekspartner:

Dr. Paul Meijs, over Macht en Moraal.

2^e Module: Lessen uit het Leger: de paradox opbouw- afbraak, vrijdagmiddag 21 juni 2013

Over het vermogen om de bestaande orde te veranderen, over het veranderen van het zelfbeeld van de organisatie, omgaan met crisis, mensen ontslaan, rouwproces, functionele wreedheid, in combinatie met het vermogen om te enthousiasmeren, te (re-)vitaliseren, en de organisatie mee te nemen naar een situatie van duurzame groei en ontwikkeling.

Gesprekspartner:

Dr. Jan Willem Brinkman, over het 'Terugbrengen van de werkelijkheid in organisaties'.

3^e Module:, De reis van de held, vrijdagmiddag 6 september 2013

Over het omgaan met paradoxale situaties, de ontwikkeling van moreel leiderschap en het overwinnen van de innerlijke dualiteit. In deze module richt de aandacht zich op de persoonlijke vraagstukken die gepaard gaan met leiding geven aan transformatieprocessen. Elke crisis is een kans als deze begrepen wordt als een noodzakelijk element van ontwikkeling: om het nieuwe mogelijk te maken moet er eerst iets sterven. Dat kan betrekking hebben op onze werkomgeving, of op onszelf. Als we deze persoonlijke ontwikkeling zien als "de reis van de held", welk type held bent u dan en vanuit welke waarden handelt u? In welke archetypes herkent u zichzelf en welke leiderschapsthema's zijn daaraan verbonden?

Gesprekspartners:

Dr.ir. Marc van den Hoop over "essentiële momenten van leiderschap"

Drs. Johan Bouwmeester over "archetypen van leiderschap"

Leiderschapsprogramma: van maakbaarheid naar kwetsbaarheid

4^e module: De rol van waarden in veranderprocessen, vrijdagmiddag 18 oktober 2013

Over gepassioneerd zijn en werken vanuit de ziel. Over het inzetten van het gesprek of de zoektocht naar waarden als een krachtig en effectief instrument van verandering in organisaties. Waarom doe je wat je doet? En hoe breng je de gehele organisatie in beweging? Hoe om te gaan met macht? In deze module kijken we naar de verbindende functie van waarden en de empowerment die ermee teweeg gebracht kan worden.

Gesprekspartner:

Dr. An Verlinde over "zingeving als sleutel tot resultaatgericht handelen"

5^e Module: sturen op resultaat en waarden, de paradox materie-geest, vrijdagmiddag 15 november 2013

Over de verhouding sturen op resultaat en sturen op waarden; verzakelijking en autoriteit inzetten, met morele principes geld verdienen. Winst en waardecreatie, rechtvaardigheid als leidend principe. Offerkracht, bezielde zakelijkheid. Transformerend leiderschap. Het machtskruis hanteren, persoonlijk kaliber opbouwen, vernieuwen door te staan voor eeuwige waarden.

Gesprekspartner:

Prof. Dr. Govert Buijs over "de banaliteit van de manager".

6^e Module: Naar maatschappelijke impact: de paradox centrum – omgeving, vrijdagmiddag 17 januari 2014

Over zelfvertrouwen, bedrijfsmatig succes, branding van de organisatie en het merk, en de gemeenschap dienen. Stakeholder oriëntatie, vergevingsgezindheid, loslaten, rekening houden met toekomstige generaties en zorgen voor positionering en profilering van de eigen organisatie. Van stakeholder naar shareholder.

Gesprekspartner:

Prof. dr. Cees Zwart over "praktisch idealisme"

Deelname en Kosten

De reeks modules kent een inhoudelijke opbouw en logica waarmee vorm wordt gegeven aan de Leergang Waardegedreven Leiderschap: varen op het moreel kompas. We bieden een unieke formule die tegemoet komt aan verschillende behoeften, door verschillende opties in aanvulling op de reeks bijeenkomsten aan te bieden. Zo wordt, al naar gelang de individuele behoefte, door ons maatwerk geleverd. U kunt kiezen uit de volgende opties:

1. Indien u behoefte heeft aan inspiratie, maar niet direct op zoek bent naar een complete leergang, dan schrijft u per module in of neemt een abonnement op de gehele reeks. U kiest dan voor het bijwonen van een reeks inspirerende ontmoetingen voor bestuurders en topmanagers vanuit het publiek domein en bedrijfsleven over thema's verbonden aan leiderschap in de 21^e eeuw.
2. Indien u behoefte heeft aan persoonlijke verdieping en reflectie, dan is de combinatie van het volgen van de gehele reeks bijeenkomsten met een pakket van individuele coaching en reflectie ideaal. Het geheel krijgt dan het karakter van een verdiepende leergang.
3. Ten slotte kunnen er vanwege het intieme en interactieve karakter van de bijeenkomsten leergroepen ontstaan vanuit deelnemers. Wij zullen dat stimuleren en ondersteunen deze leergroepen via een inhoudelijk verdiepingstraject in combinatie met intervisie en individuele coaching.

De kosten van de losse modules bedragen € 289,00*. Indien u inschrijft voor de gehele reeks, dan ontvangt u 10% korting op het totale bedrag. In plaats van € 1.734,00 betaalt u dan € 1.560,60.

De gehele reeks gecombineerd met individuele coaching en intervisie (zie brochure) bieden wij aan voor € 3.360,00. Indien er tijdens de bijeenkomsten leergroepen ontstaan, dan maken wij op maat afspraken over de begeleiding hiervan. U ontvangt na afloop van de serie een Certificaat voor het volgen van de Leergang Waardegedreven Leiderschap 2013 – 2014, groep 2.

Overzicht bijeenkomsten:

Module I : De praktijk van macht: Macht en Machiavelli	vrijdag 21 juni 2013
Module II : Transitie in bedrijf, afbraak en opbouw	vrijdag 21 juni 2013
Module III: De reis van de held	vrijdag 6 september 2013
Module IV: De rol van waarden in veranderingsprocessen	vrijdag 18 oktober 2013
Module V: Sturen op resultaat en waarden	vrijdag 15 november 2013
Module VI: Maatschappelijke impact, centrum en omgeving	vrijdag 17 januari 2014

Door uw deelname aan dit leiderschapsprogramma krijgt u toegang tot een nieuw netwerk. Wij reiken intervisiemethoden aan en organiseren met enige regelmaat workshops en themabijeenkomsten voor alumni en deelnemers aan deze leergang.

Moderatoren



Marianne Luyer

Marianne is directeur/eigenaar van MLI Intermanagement BV, een bedrijf dat sinds 1991 diensten verricht op het gebied van HRM en Governance. Marianne heeft vele jaren als interimmanager P&O en programmamanager organisatieontwikkeling gewerkt. Daarin heeft zij veel ervaring opgedaan met reorganisaties en veranderprocessen. Zij combineert ondernemerschap met bestuurlijke en toezichhoudende activiteiten. Door haar brede ervaring met theorie en met praktijk is Marianne een veel gevraagd sparring partner voor bestuurders, toezichhouders, leidinggevend en professionals.



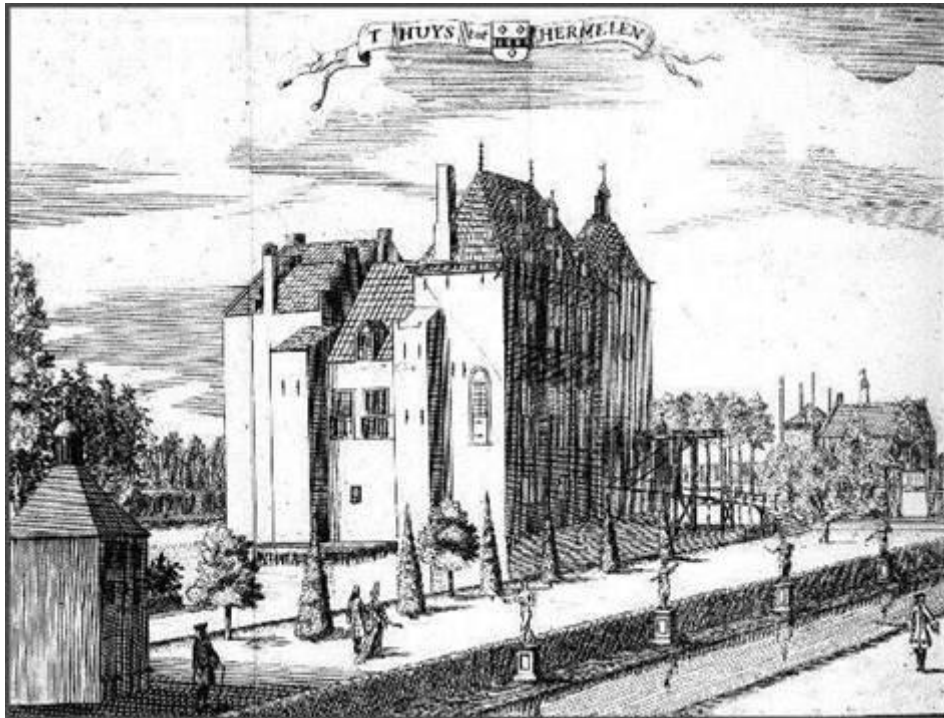
Johan Bouwmeester

Johan is partner/oprichter van VOF DeWerkdenkers, een samenwerkingsverband tussen drie professionals met een fascinatie voor de betekenis van werk in het dagelijks leven. Johan heeft vele jaren tot op directieniveau in diverse lijn- en programma-managementfuncties gewerkt bij de overheid en is een sterke sparringpartner voor bestuur en hoger management. Johan wordt gedreven door de scheppende kracht van de mens, is ruim van geest en een creatief denker, met lef om baanbrekende verandering in gang te zetten en tot resultaat te brengen. Binnenlands Bestuur heeft Johan uitgeroepen tot Topinfluencer 2011.

Locatie

Leiderschapsprogramma: van maakbaarheid naar kwetsbaarheid

Alle bijeenkomsten zullen plaatsvinden in kasteel Huize Harmelen, Kasteellaan 1, Harmelen (nabij Utrecht).



In deze sfeervolle, kleinschalige vergaderaccommodatie, wordt gewerkt volgens het MVO principe. Dat betekent o.a. dat alle ingrediënten voor lunch en diner biologisch zijn. De organisatie is in handen van een jong gezin.

Voor meer informatie: www.kasteelhuizeharmelen.nl

Inschrijven

Inschrijven kan op:

- <http://www.waardegedrevenleiderschap.nl/leiderschapsprogramma> en bij
- Marianne Luyer , marianneluyer@mli-intermanagement.nl of
- Johan Bouwmeester, bouwmeesterjohan@gmail.com

Overzicht gesprekspartners

Tijdens elk van de modules zullen inspirerende gesprekspartners met ons de vraagstellingen verkennen, of ons uitdagen een tandje dieper te gaan. U kunt uit onderstaand overzicht tenminste 6 gasten verwachten, afhankelijk van beschikbaarheid en de ontwikkeling van de leergang. Zo ontwikkelen we maatwerk tijdens de leergang. Hieronder een korte kennismaking:

Dr. Jan Willem Brinkman

Is interim bestuurder, vooral werkzaam in de gezondheidszorg, turn around manager. Heeft een proefschrift geschreven over besturingsconcepten in de gezondheidszorg, met als titel: 'Dynamiek en onzekerheid als kans'. Heeft als achtergrond KMA opleiding, loopbaan gehad bij landmacht en politiek.

Prof. dr. Govert Buijs

Is hoogleraar politieke filosofie aan de VU. Publiceert regelmatig en spreekt over 'De banaliteit van het management', over het belang van taal, domeinkenmerken, systeemimmunitet, over 'Agape' als gemeenschapsbegrip.

Dr.ir. Marc van den Hoop MPA

Is verandermanager bij RIVM, eigenaar van Simply Special, geeft trainingen, coaching en advies op basis van het model van de Reis van de Held. Werkt met indrukwekkende filmfragmenten.

Dr. Paul Meijs

Is politiek filosoof aan de Universiteit van Tilburg, daarvoor aan de Universiteit van Nijmegen. Doceert filosofie in relatie tot economie. Werkt samen met prof. dr. Jan Moen over de praktijk van macht en Machiavelli.

Dr. An Verlinde

Studeerde af als Criminologe, Antropologe en is Dr. In de Sociale Psychologie. Haar proefschrift "op weg naar excellentie: zingeving als sleutel tot resultaatgericht veranderen" gaat in op de rol van waarden in organisaties. Zij is tevens lid van de Pontificale Raad voor gezondheidszorg aan het Vaticaan.

Prof. Dr. Cees Zwart

Is adviseur en emeritus hoogleraar sociale pedagogiek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en hoogleraar organisatieontwikkeling en menselijke kwaliteit aan de Katholieke Universiteit Brabant (Tias Business School). Is antroposoof en heeft dr. B. Lievegoed opgevolgd als rector van de Vrije Hogeschool.