

**Programma Waarde Gedreven Leiderschap:  
Varen op het moreel kompas  
Leergang IV 2015-2016**

***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 doorgemaakt. 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?

### Systemvraagstukken

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

Het "moreel kompas" is inmiddels een gevleugeld begrip geworden. Te pas en te onpas wordt het inmiddels gebruikt, waarbij vooral opvalt dat er geen inhoud aan wordt gegeven. Het begrip lijkt te worden gebruikt als een soort bezweringsformule, vooral wanneer er weer de zoveelste misstand aan de orde wordt gesteld met zichzelf verrijkende topfunctionarissen of incidenten van machtsmisbruik en nepotisme. En dat is jammer, hoewel begrijpelijk. Begrijpelijk, omdat we in dit soort gevallen niets liever zien dan dat 'de schurk' publiekelijk aan de schandpaal wordt genageld. Jammer, omdat het begrip daarmee vooral in negatieve context wordt gebruikt en we daarna weer overgaan tot de orde van de dag.

Het moreel kompas, waarover zoveel te doen is, gaat echter dieper. Dat gaat over het bewustzijn van het eigen waardenstelsel en het vermogen om van daaruit te blijven handelen, wat er ook gebeurt. Dat vereist diepgaande zelfkennis – niet voor niets sierde het adagium 'ken uzelve' de academie van Plato – in combinatie met wat diezelfde Plato beschreef als de kardinale deugden, als eigenschappen waaruit persoonlijk leiderschap zich ontwikkelt.

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.

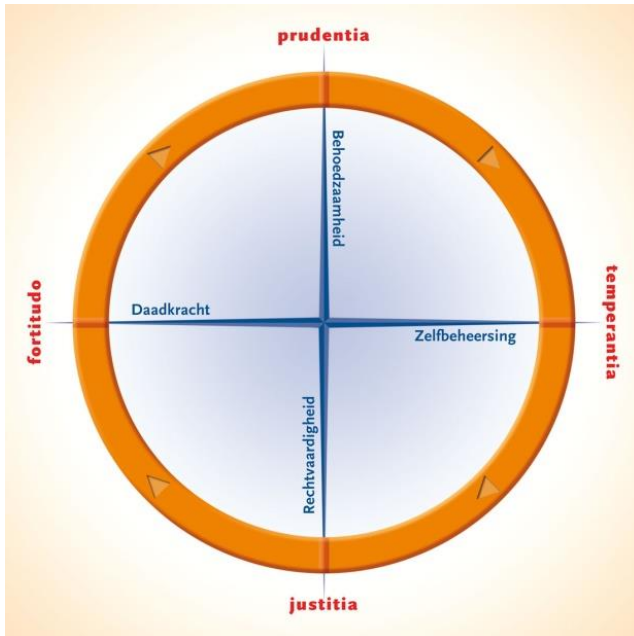
Bij deze zoektocht naar het moreel kompas en de verbinding met de praktijk blijken de inzichten van Machiavelli, Plato en Aristoteles nog steeds verrassend actueel.

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?

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

## Leiderschapsprogramma: van maakbaarheid naar kwetsbaarheid

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 kardinale deugden

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 leiderschap<sup>1</sup> 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?

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 ons 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?

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. Dit zijn de deugden die in hun onderlinge samenhang het zogenaamde machtskruis vormen.

### De reis van de held

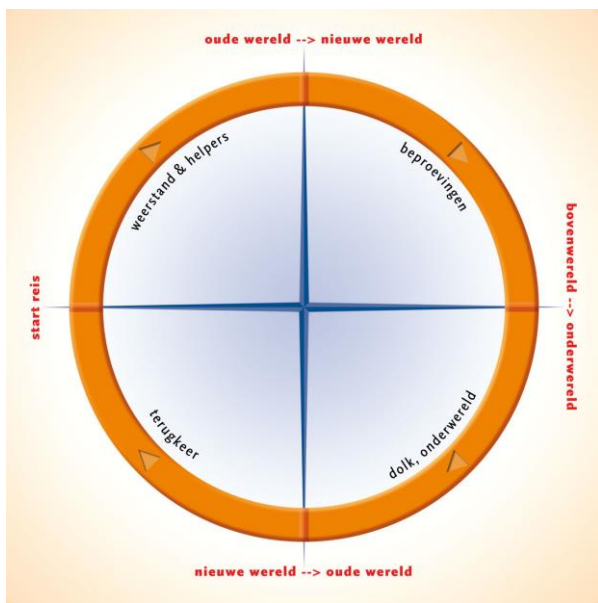
Echt veranderen gaat niet via het woord en de ratio; echte verandering is een emotioneel proces, dat verbinding vraagt met anderen, met jezelf, met de positieve emoties en ervaringen, maar ook met de negatieve emoties en slechte ervaringen (de 'dark side of life' ontdekken en in je leven integreren). 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.

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 – de zin van – het leven.



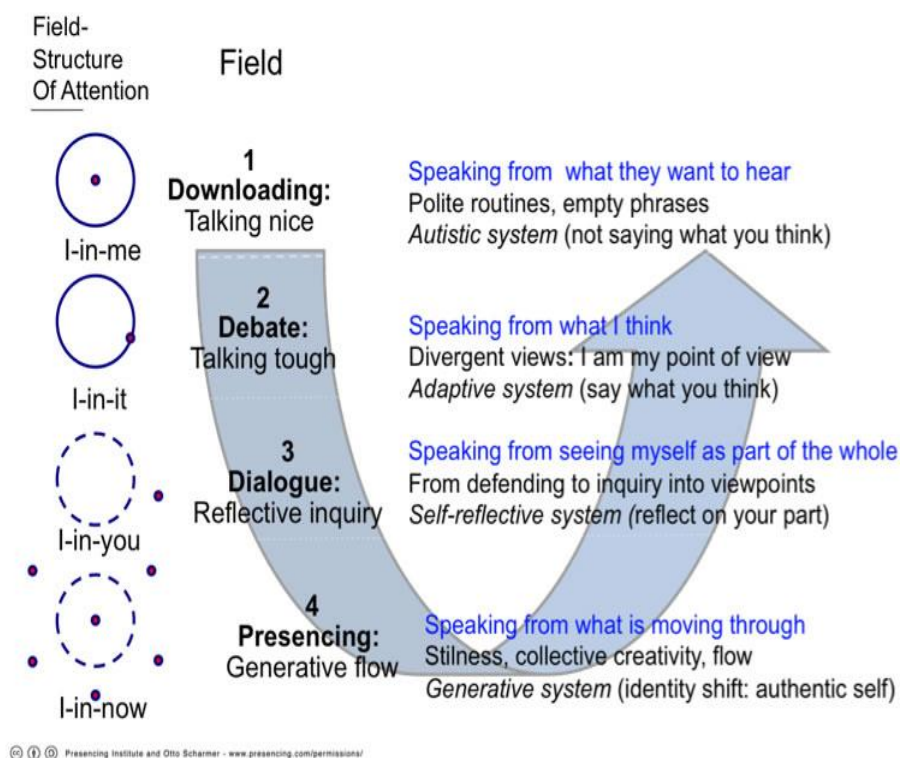
#### De Reis van de held

*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 'TheoryU, leading from the future as its emerges', een allesomvattend model geschreven voor (het leiding geven aan) institutionele en transformatieele verandering.

De reis van de held die persoonlijk is, kan 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 een mooie term om dit type leiderschap te karakteriseren.



Deze theorie biedt veel handreikingen om het transformatieproces vorm te geven:

- Dialoogvaardigheden
- Dilemmagesprekken
- Van deskundigheid naar meesterschap
- Verbinden
- Inzicht, helder denken, eenvoud
- Het vormgeven van een leidende coalitie
- Het creëren van een proces van waarderend ontwikkelen
- Duurzame waardecreatie vormgeven: leid de waarde, manage de waarde en market de waarde
- Realiseren van echte innovatie

### Overzicht bijeenkomsten

#### 1<sup>e</sup> Module: Stilstaan bij verandering: over het belang van Kairos,

*Vrijdagmiddag 16 oktober 2015*

Een nieuwe bevlogenheid. Over de Griekse god van het 'geschikte ogenblik' en de juiste menselijke maat. Joke Hermsen houdt een bevlogen betoog over de betekenis van Kairos in deze tijd waarin de samenleving zich in een overgangsfase lijkt te bevinden van een tijdperk waarin individualisering en rationalisering dominante waarden waren, naar een tijdperk waarin andere waarden en oplossingen dominant zullen worden. En waarin Kairos ons kan helpen in het vinden van "nieuwe vormen van samenleven en naar nieuwe, harmoniserende verhoudingen teneinde de wereld bewoonbaar en leefbaar te houden"

In deze eerste module van de leergang staan we vanuit dit perspectief stil bij de kernvraag van deze leergang: hoe creëer je in deze turbulente tijden voldoende 'mentale ruimte' om stil te staan bij wat er om je heen gebeurt en vanuit welke overtuigingen of diepere drijfveren je daarop reageert.

Gesprekspartner: **Dr. Joke Hermsen, filosofe, letterkundige, schrijver**

#### 2<sup>e</sup> Module: Macht en Machiavelli, de praktijk en het moreel kompas

*Vrijdagmiddag 4 december 2015*

In deze module zoeken we de spanning op tussen moraliteit en macht. Paul Meijs is hierin onze gewaardeerde opponent. Wie Paul Meijs eerder heeft meegemaakt weet dat zijn bijdrage een garantie is voor scherpte, eruditie en pijnlijke inzichten. Het gedachtengoed van Machiavelli dient als uitvalsbasis voor een dialoog over de spanning tussen waardegedreven leiderschap en macht. Heeft Machiavelli toch gelijk? 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 dat van mijn eigen organisatie en mijn omgeving?

Gesprekspartner: **Dr. Paul Meijs, filosoof Universiteit Tilburg**

## **Leiderschapsprogramma: van maakbaarheid naar kwetsbaarheid**

### **3<sup>e</sup> Module: De oplossing is het probleem niet!**

***Vrijdagmiddag 15 januari 2015***

In deze module richten we onze aandacht op actuele vraagstukken rondom ethiek en integriteit en de betekenis van het "moreel kompas". We gaan op zoek naar de achterliggende vraagstukken die "deze tijd van transitie en transformaties" kenmerken en onderzoeken hoe moreel leiderschap van betekenis kan zijn voor het oplossen of op tafel krijgen van die vraagstukken. En wat dat vraagt van de managers en leiders die verantwoordelijkheid dragen in organisaties.

Gesprekspartner:

**Dr. Edgar Karssing, universitair hoofddocent Ethiek en Integriteit, Nijenrode**

### **4<sup>e</sup> Module: Moreel kompas, wat en hoe te ontwikkelen?**

***Vrijdagmiddag 19 februari 2016***

In deze module lichten we - aan de hand van een reeks aansprekende filmbeelden – ons leiderschapsmodel toe (de reis van de held) en gaan we dieper in op de spanningsvolle situaties waarmee je als verantwoordelijk bestuurder of manager te maken krijgt. Deze 'leiderschapsparadoxen' los je niet op door steeds 1 van beide uitersten te kiezen, hoe verleidelijk dat vaak ook is, maar door op een ander niveau tot integratie van de tegenstellingen te komen. Het moreel kompas en "het machtskruis" zijn daarin belangrijke hulpmiddelen. Deze module zou je bijna een 'mini-retraite' kunnen noemen, vanwege de diepgaande inzichten die in deze module kunnen worden opgedaan over persoonlijke ontwikkeling.

Introducties: **Johan Bouwmeester en Marianne Luyer**

## **Leiderschapsprogramma: van maakbaarheid naar kwetsbaarheid**

### **5<sup>e</sup> module: De rol van waarden in veranderprocessen,**

***Vrijdagmiddag 18 maart 2016***

In deze module vertalen we de opgedane inzichten naar de praktijk – uw praktijk. An Verlinde is als geen ander in staat om ons mee te nemen in de zoektocht naar 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, filosofe, verpleegkundige, criminologe, antropologe**

### **6<sup>e</sup> Module: Waardegedreven leiderschap in de praktijk.**

***Vrijdagmiddag 22 april 2016***

In deze laatste module onderzoeken we waardegedreven leiderschap in de praktijk. Onze gesprekspartner is een perfect voorbeeld hiervan en representant van een nieuwe generatie publieke leiders die ons de weg wijzen naar de toekomst. Daarbij is met name interessant hoe de "zachte kant" van moreel leiderschap wordt gecombineerd met daad- en vormkracht.

Ruben van Zwieten (1983) –predikant en oprichter van De Nieuwe Poort aan de Claude Debussylaan - café-restaurant/werkplek/cultureel centrum en social enterprise ineens. Verkoopt fitness voor de geest-abonnementen aan bedrijven. Laat topmensen in Nederland reflecteren op leven, werk en samenleven. Is Lid van de Monitoring Commissie Code Banken en columnist bij het Financiële Dagblad.

Door het NRC handelsblad is Ruben uitgeroepen tot één van de 10 beloftes voor de komende 10 jaar.

De Nieuwe Poort werd in 2013 opgericht door predikant-ondernemer Ruben van Zwieten en is een voortzetting van Zingeving Zuidas. Hiernaast schrijft hij wekelijks een column in het FD.

Gesprekspartner: **Ds. Ruben van Zwieten, ondernemer en predikant, initiatiefnemer De Nieuwe Poort, Amsterdam Zuidas**

### 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<sup>e</sup> 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 2014 – 2015, groep 3.

#### Data bijeenkomsten:

<b>Module I</b>	<b>Stilstaan bij de tijd: over het belang van Kairos</b>	<b>vrijdag 16 oktober 2015</b>
<b>Module II</b>	<b>Macht en Machiavelli</b>	<b>vrijdag 4 december 2015</b>
<b>Module III</b>	<b>De oplossing is het probleem niet</b>	<b>vrijdag 15 januari 2016</b>
<b>Module IV</b>	<b>Moreel Kompas</b>	<b>vrijdag 19 februari 2016</b>
<b>Module V</b>	<b>De rol van waarden in veranderingsprocessen</b>	<b>vrijdag 18 maart 2016</b>
<b>Module VI</b>	<b>Waardegedreven leiderschap in de praktijk</b>	<b>vrijdag 22 april 2016</b>
<b>Afsluitend diner:</b>		<b>Nader af te spreken</b>

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, leidinggevenden en professionals.*

#### **Johan Bouwmeester**

*Johan is partner/oprichter van JOHAN. 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.*



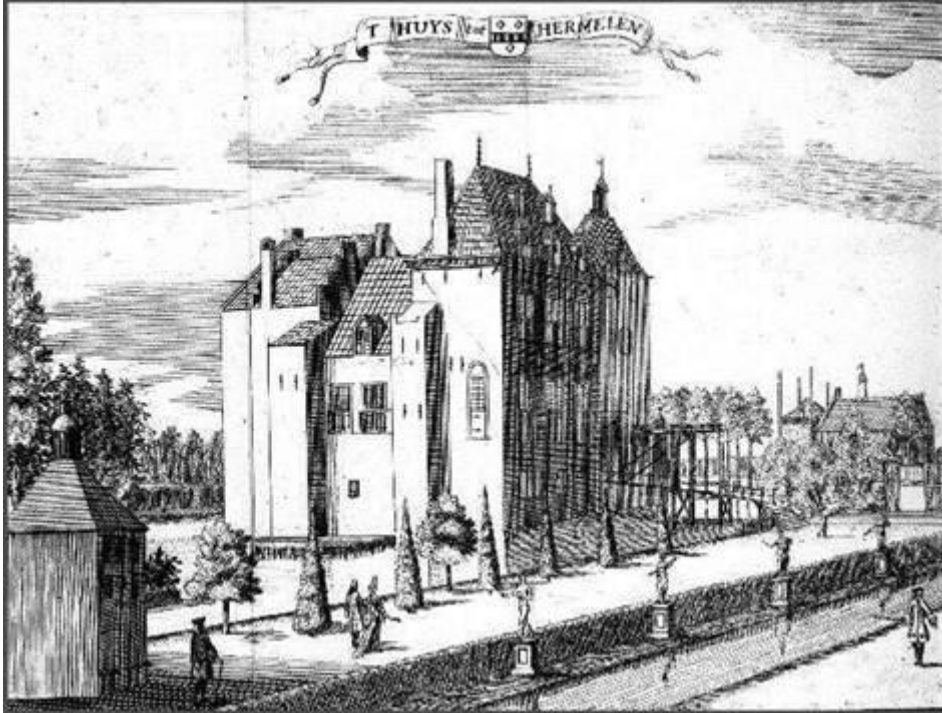
# On The Good

Maatschap voor Waardegedreven Leiderschap

## Leiderschapsprogramma: van maakbaarheid naar kwetsbaarheid

### Locatie

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](http://www.kasteelhuizeharmelen.nl)

### Inschrijven

Inschrijven kan op:

- <http://www.waardegedrevenleiderschap.nl/leiderschapsprogramma> en bij
- Marianne Luyer, [marianneluyer@mli-intermanagement.nl](mailto:marianneluyer@mli-intermanagement.nl) of
- Johan Bouwmeester, [bouwmeesterjohan@gmail.com](mailto: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. Hieronder een korte kennismaking:

#### **Dr. Joke J. Hermsen**

Joke J. Hermsen is filosofe en letterkundige en diverse malen bekroond als essayiste en meermalen bekroond schrijfster. Naast haar schrijverschap is zij mentor voor jonge kunstenaars en bestuurslid van de Internationale Vereniging van Vrouwelijke Filosofen.

#### **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 aan een onderzoek over de praktijk van macht en Machiavelli.

#### **Dr. Edgar Karssing**

Edgar Karssing is associate professor bij Nyenrode, waar hij vele publicaties op zijn naam heeft staan over integriteit, management en morele competenties. Hij won in 2010 de "nationale compliance award" en adviseert organisaties over het managen van integriteit. Van

#### **Dr. An Verlinde**

Filosoof, docent aan o.a. Avicienna, Academie voor Leiderschap, verpleegkundige, trainster e top consultant. Heeft tevens criminologie gestudeerd, antropologie en sociale psychologie.

#### **Ds. Ruben van Zwieten**

Ruben van Zwieten is de initiatiefnemer van De Nieuwe Poort op de Amsterdamse Zuidas. In 2013 werd hij uitgeroepen tot theoloog van het jaar en door de Volkskrant in 2014 uitgeroepen tot 1 van de 5 meest invloedrijke mensen van de toekomst. Hij combineert op bijzondere wijze zingeving met ondernemerschap.