



HET MOREEL KOMPAS ALS ELEMENT VAN GOED BESTUUR

De noodzaak van een moreel kompas wint aan betekenis in een steeds complexer wordende economie. Steeds vaker doen zich situaties voor die niet of niet tijdig goed te reguleren zijn en steeds vaker is het de bestuurder zelf die, zonder geformuleerde richtlijnen, tot moreel verantwoorde beslissingen moet zien te komen. In dit artikel wordt aan de hand van de internationale literatuur uitgelegd wat onder een moreel kompas kan worden verstaan, hoe dit zich verhoudt tot de plichtenleer voor bestuurders en tot integriteit en ethiek.

J. Strikwerda

In het rapport *Ontspoorde Ambitie* wordt er voor gepleit niet een moreel kompas voor bestuurders nader 'in te regelen', maar het 'lastige gesprek aan te gaan', terwijl in het rapport *Het lastige gesprek* het morele kompas terzijde wordt geschoven omdat eerst de weeffouten in politiek-bestuurlijke ordening van non-profit organisaties maar eens aangepakt zouden moeten worden (Advies Commissie Behoorlijk Bestuur, 2013; Meurs, Brakman, & Moorsel, 2015).

Een blik op internet en wetenschappelijke publicaties leert dat de idee van moreel kompas voor bestuurders een al langer en grote belangstelling geniet, tezamen met een vraag naar integriteit (Harris, 2010; J.Thompson, 2010; Jones & Millar, 2010; O'Toole, 1993; Sullivan, 2009).

De reden voor die belangstelling is dat de idee van moreel kompas niet alleen een uitdrukking is van een eigen individuele verantwoordelijkheid als bestuurder, in weerwil van wet- en regelgeving, maar vooral ook een erkenning vormt dat de deontologie voor bestuurders, wet- en regelgeving en governance codes, tekortschieten in een complexer wordende wereld.

Ingeval van falen kan een bestuur zich niet verontschuldigen door zich te beroepen op imperfecties in de politiek-bestuurlijke context. Filosofen als David Hume en de Verlichtingsfilosofen Descartes, Hobbes en Spinoza wezen er al op dat we in een imperfecte wereld leven en dat het juist die imperfectie is die impliceert dat de samenleving naast instituties en wetgeving ook afhankelijk is van personen met een moreel kompas (Malik, 2014, p. 206).

De plicht om te weten en het zich eigen maken van kennis

Goed bestuur stelt eisen aan bestuurders en commissarissen die vooraf gaan aan de idee van een moreel kompas en waar zonder een moreel kompas geen betekenis heeft. Die eisen hebben in de eerste plaats betrekking op het kennen van en invulling weten te geven aan de canonieke taken van de bestuurder (Andriessen, Miedema, Oort, & Ridder, 1983; Bleicher, 1992; Fayol, 1918/1999; Tricker, 1994):

1. De constituerende taak
2. De taak van vooruitzien, doelen stellen en plannen opstellen (strategie)

3. De taak van het organiseren (verwerving, de materiële organisatie, de sociale organisatie)
4. De taak van leiding geven
5. De taak van coördinatie
6. De taak van monitoring, bijsturen en leren
7. De taak verantwoording af te leggen

In de tweede plaats dient de bestuurder de bestuursinstrumenten te kennen, de conventionele en de zich nu ontwikkelende bestuursinstrumenten. Hij weet die toe te passen, waartoe nodig is het kunnen omgaan met mensen. Maar de bestuurder moet ook, met oog op de door de canonieke taken 2 en 3 geïmpliceerde plicht de organisatie aan te passen aan veranderende omstandigheden, het vermogen hebben situaties te kunnen reconceptualiseren (Helfat & Peteraf, 2015).

Hierbij wordt de bestuurder geacht ondernemend te zijn, initiatief te nemen, de bestuurder is vooreerst *begin-verantwoordelijke*, niet slechts lijdelijk eindverantwoordelijke. De bestuurder dient diligent en prudent te zijn en vooral ook moet de bestuurder doortastend zijn (Assink, 2007). Slechts op de winkel passen is geen goed bestuur.

Burgerlijk Wetboek

De plicht van de bestuurder de bestuursinstrumenten te kennen maakt geen onderdeel uit van de idee van moreel kompas, maar vloeit voort uit artikel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek. Bestuurders en commissarissen dienen over de noodzakelijke kennis te beschikken zoals nodig voor een zorgvuldige uitoefening van hun taken jegens de rechtspersoon. Het niet op orde hebben van noodzakelijke kennis door bestuurders en commissarissen kan leiden tot veroordeling tot wanbeleid, zoals blijkt uit de uitspraak van de Hoge Raad in de zaak Landis (Borrius, 2012).

Weten, kennis van zaken, inzicht in de materie, kan ook gezien worden als een morele verplichting. We vinden dit bijvoorbeeld bij Immanuel Kant, in één van zijn drie vragen culminerend in de vraag 'wat is de mens?'; "wat kan ik weten" en in Kant's *sapere audere*.

Onze kennis van zich ontwikkelende situaties is nooit volledig. Deze onvolledigheid geldt bestaande situaties, maar zeker zich ook nieuw ontwikkelende situaties als gevolg van een groeiende complexiteit in



Authenticiteit, in de existentiële betekenis zoals geformuleerd door o.a. Jean Paul Sartre, betekent de moed en de verantwoordelijkheid hebben om nieuwe keuzemogelijkheden onder ogen te willen zien.

de samenleving, deels als gevolg van technologische ontwikkelingen, deels als het gevolg van demografische en politieke ontwikkelingen, de ontwikkeling van nieuwe kennis, deels als het gevolg van een toenemende specialisatie in activiteiten zoals die nodig is voor economische groei (Hidalgo, 2015; Hidalgo & Hausmann, 2009). Er ontstaan nieuwe situaties waarin nieuwe keuzes gemaakt moeten worden waaraan morele consequenties kunnen kleven.

Het idee van een moreel kompas

De idee van moreel kompas kent meerdere aspecten. Het is iets anders dan een innerlijke stem, jezelf zijn of authenticiteit. De idee van moreel kompas gaat terug op de Verlichting als de mens meer zelfstandig en zelf denkend wordt gezien ten opzichte van feodale rechtsopvattingen en de leer van de Kerk (Malik, 2014). De beperkingen daarvan voor een zich ontwikkelende samenleving worden steeds duidelijker en Adam Smith vervangt de zichtbare hand van de feodale vorst door de onzichtbare hand van de markt, maar deze onzichtbare hand wordt ook geacht de private belangen van de ondernemer te reconciliëren met het belang van de gemeenschap (Medema, 2009). Voor wat nu volgt is gebruik gemaakt van het concept van *moral act*, zoals uitgewerkt door de econoom Amitai Etzioni in zijn boek *The Moral Dimension: Towards A New Economics* (1988: 41-48).

Waar de context te kort schiet

Een eerste aspecten van het moreel kompas werd al geduid. Het wordt geacht daar te functioneren waar wet- en regelgeving, governance codes en toezicht tekort schieten. Dit tekortschieten is omdat het de mens niet gegeven is perfecte wetten te schrijven, met als gevolg 'soms is het hoogste recht het hoogste onrecht', en vooral ook omdat wet- en regelgeving, maar ook governance codes niet tijdig in allerlei nieuwe situaties kunnen voorzien. Eerder al werd opgemerkt dat de politiek-bestuurlijke context ook nooit perfect zal zijn. Een moreel kompas van een bestuurder zal er dan voor moeten zorgen dat juist ook in zulke situaties verstandige beslissingen worden genomen. Hier ligt een relatie met authenticiteit. De groeiende complexiteit van de samenleving en de economie betekenen dat er nieuwe keuzemogelijkheden ontstaan. Authenticiteit, in de existentiële betekenis zoals geformuleerd door Heidegger en Sartre, betekent dan de moed en de verantwoordelijkheid hebben die nieuwe keuzemogelijkheden dan ook onder ogen te willen zien en dat het onontkoombaar is (Sartre's *Huis Clos*) keuzes te maken, maar die keuzes wel te maken in het belang van de ander (Strikwerda, 2013).

Internalisatie van maatschappelijke waarden

Een tweede aspect van de idee van moreel kompas is dat dit zich ontwikkelt in het individu door internalisatie via socialisatie van maatschappelijke waarden. Het ontwikkelen van een moreel kompas heeft daarmee het karakter van vorming van de persoon over een langere periode in een combinatie van ervaring, gewezen worden op, kennis van essentiële maatschappelijke waarden en reflectie. Deze ontwikkeling staat niet los van de ontwikkeling van mensbeelden en maatschappijbeelden.

Internalisatie van maatschappelijke waarden wil ook zeggen dat het individu deze waarden als zijn of haar eigen waarden ziet, niet als externe waarden waaraan het zich moet aanpassen (Etzioni, 1988, p. 45). Dit zich eigen maken van maatschappelijke waarden impliceert ook dat het individu zelfbevestiging zoekt, niet alleen door het maximaliseren van nut, maar evenzeer door het nakomen van morele verplichtingen jegens de ander.

Die morele verplichtingen worden dan ook niet als beperkingen ervaren, maar als na te streven preferenties (Etzioni, 1988, p. 46).

Ook betekent deze internalisatie van maatschappelijke waarden dat de persoon morele waarden ook zal realiseren in het geval van afwezigheid of tekortschieten van toezicht respectievelijk wet- en regelgeving en ook in het geval er op het strijdig handelen met die morele waarden geen sancties staan.

Die internalisatie van morele maatschappelijke waarden impliceert daarmee ook dat de persoon met een moreel kompas morele verplichtingen niet als uitruilbaar zal zien met economisch nut, respectievelijk geld.

De persoon met een moreel kompas wil een deugdzzaam leven leiden, niet alleen voor zichzelf, maar ook voor anderen in de samenleving.

Sociaal fenomeen

Deze internalisatie betekent ook dat de bestuurder met een moreel kompas zich er van bewust is dat moraliteit een sociaal fenomeen is. Moraliteit is ook een kwestie van communicatief handelen met anderen (Habermas, 1983). In die communicatie zullen er ook spelers zijn met een minder goed ontwikkeld kompas, of op een ander punt zitten op de schaal van intenties versus consequenties (zie verderop). Onethisch gedrag is veelal niet zozeer het ontbreken van een moreel kompas, maar van een kompas waarvan de aanwijzing door andere verstoord wordt, mede afhankelijk van de morele ontwikkeling van de bestuurder. Een bestuurder die te sterk hecht aan goede relaties met anderen, discussies uit de weg gaat, loopt eerder kans zijn of haar kompas te laten verstoren (Gino & Galinsky, 2012; Moore & Gino, 2013).

Intenties of consequenties?

Een derde element in de idee van moreel kompas is dat de persoon van de bestuurder, op grond van die voorgaande internalisatie van waarden, voor zichzelf een regel heeft over wat goed is en wat fout is. Het gaat hierbij niet over *compliance* en ook niet om het zich onthouden van onzedelijk gedrag, dat valt onder fatsoen en respect voor de medemens.

Een voorbeeld kan verduidelijken waarom het wel

zou kunnen gaan. Door de digitalisering van werkprocessen ontstaat er de *gig-economy*. Het arbeidscontract wordt hierbij gezien als instrument om risico's van het ondernemen te verdelen over partijen en zo het relatief financieel gewin te maximaliseren (Bolton & Dewatripont, 2005, p. 67), er wordt hierbij geen aandacht besteed aan de ontwikkeling van de werknemer, evenmin wordt geïnvesteerd in *human capital*. Hieraan is gerelateerd dat CEOs van succesvolle high-tech bedrijven in een aantal gevallen een narcistische persoonlijkheid hebben, wat goed is voor innovatie, ondernemerschap en vernieuwing, maar het is ook bekend dat narcistische bestuurders-ondernemers de neiging hebben werknemers als instrument te zien voor hun doelen (Maccoby, 2007). In de ethiek van de verlichtingsfilosoof Immanuel Kant (1724 – 1804) en in de sociale leer van de christelijke kerk geldt de mens als doel in zichzelf, nooit als instrument voor enig ander doel. Arbeid dient niet alleen om te voorzien in



Immanuel Kant ziet ethisch goed (bestuurlijk) handelen als handelen vanuit goede intenties. Omdat Kant zich ook wel realiseerde dat de weg naar de hel geplaveid is met goede intenties, erkende hij dat ook naar de consequenties gekeken moest worden

het levensonderhoud, maar vooral ook om zich als mens, door het dragen van verantwoordelijkheid en door en van het werk te leren, zich te kunnen ontwikkelen. (Arendt, 1994; Cremers, 2017; Fraanje, 2016; John Paul II, 1981). De vraag is dan welke morele keuze de bestuurder maakt in zijn personeels- en organisatiebeleid, de mens als instrument of de mens als doel in zich?

Goede intenties

Dit voorbeeld is een illustratie van de tegenstelling in de ethiek van het intentionalisme van Immanuel Kant en het consequentialisme met als ultieme vorm daarvan het utilitarisme van de filosofen John Stuart Mill (1806-1873) en Jeremy Bentham (1748-1832), wat overgenomen werd door de neo-klassieke economie. Bij Kant is ethisch goed (bestuurlijk) handelen handelen vanuit goede intenties. Omdat Kant zich ook wel realiseerde dat de weg naar de hel geplaveid is met goede intenties, erkende hij ook dat naar de consequenties gekeken moest worden. In het consequentialisme is goed (bestuurlijk) handelen als er goede gevolgen zijn van dat handelen (*the greatest good for the greatest number*) maar de consequentialisten erkennen ook dat het doel niet altijd de middelen heiligt en accepteren tot op zekere hoogte ook wel het intentionalisme en de deontologie. De filosoof Mackie wees er in de jaren zeventig, onder invloed van het systeem denken op dat zowel bij het formuleren van doelen als de keuze van middelen er oog moet zijn voor de onbedoelde bijeffecten van beide; de bestuurder kan nòch zich blind staren op geformuleerde doelen, nòch op de keuze van uitgangspunten en middelen, hij of zij moet het totaal overzien (Mackie, 1977). Dat totaal overzien wordt gerealiseerd door een concentratie op finale waarden, wat draagt deze onderneming bij aan de samenleving, wat is de maatschappelijke opdracht van deze instelling, niet op instrumentele waarden.

Ware noorden

Dit voorbeeld roept uiteraard de vraag op wie of wat de bron is van morele waarden, oordeelsvorming, wie mag zeggen wat het ware noorden is op het morele kompas? Er is een zeker geheel van waarden die ook redelijk universeel zijn door verschillende godsdiensten en etnische groepen (Caputo, 2018; Malik, 2014). Wat terug

te vinden is in alle godsdiensten is de gouden regel: behandel anderen zoals jezelf behandeld wilt worden, de vereiste van symmetrie. Het toetsen van in het bijzonder de stijl van leidinggeven, de omgang met medewerkers zal door een bestuurder met een moreel kompas aan de gouden regel worden getoetst en aan de zilveren regel: wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet (Etzioni, 1988, p. 43).

Kant's categorische imperatief

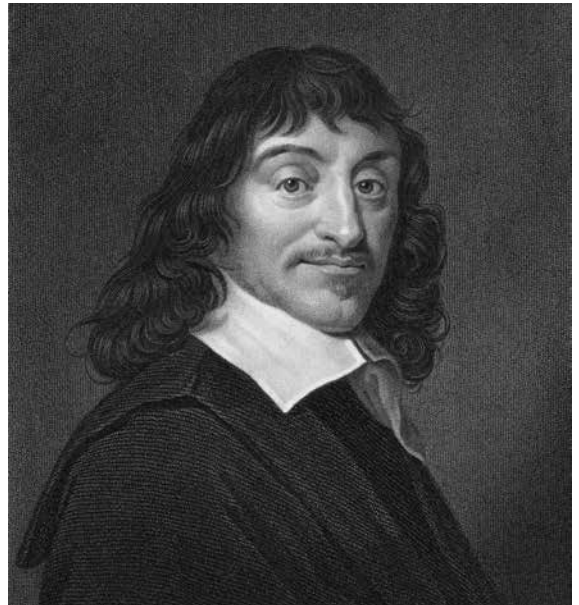
Een vierde element in de idee van het moreel kompas is dat de bestuurder zijn maxims toetst aan Kant's categorisch imperatief: als iedereen mijn maxims zou toepassen, hebben we dan een goede of betere wereld? Stel dat een bestuurder als waarde, maxime, heeft, dat het aanpassen van de onderneming of instelling aan de digitale wereld het beste verloopt, met oog op de medewerkers, in kleine stappen, via informele maatregelen, het werken aan cultuur, immers met systeemingenrepen is er al snel het risico dat mensen afhaken. Op het eerste gezicht klinkt dit plausibel en er zijn ook wetenschappers die beargumenteren dat de nieuwe complexiteit het beste te bevatten is met eenvoudige vuistregels (Artinger, Petersen, Gigerenzer, & Weibler, 2015). Bij nadere beschouwing blijkt die benadering niet goed uit te pakken, veel leiders falen er in hun organisatie te transformeren naar de Vierde Industriële Revolutie (Schwab, 2016). Het gevolg is een stagnerende ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit, een hoog niveau van stress en burnout, een gevoel door het werk uitgeknepen te worden in plaats van zich te kunnen ontwikkelen, een toenemende inkomensongelijkheid in de wereld met daaraan verbonden toenemende politiek spanningen (Andrews, Criscuolo, & Gal, 2015; Fernald, Juneau, & Wang, 2015; Kämpf, 2015; Lindsey, 2015; Oliner, 2015). Er zijn ondernemingen die wel de slag maken naar de Vierde Industriële Revolutie, juist door over te gaan op complexere organisaties zoals nodig om menselijke kapitaal beter te doen renderen en beter gebruik te maken van informatie. Hoe dat precies werkt is slecht gedocumenteerd en vereist ook nieuwe kennis om het te begrijpen, maar het toont ook aan dat er bestuurders zijn die zich niet verschuilen achter wat in corporate governance codes als *best practices* geformuleerd zijn.

Het morele kader van de samenleving

Een vijfde element in het moreel kompas is een oriëntatie op en verantwoordelijkheid voor de samenleving *beyond* Kant's eerder vermelde categorisch imperatief, "Respect and uphold society's moral order as you would have society respect and uphold your autonomy", Etzioni's *new golden rule* (Etzioni, 1996). De maatschappelijke morele orde is gecodificeerd in een geheel van formele en informele instituties, waarvan het efficiënt functioneren van de onderneming mede afhankelijk is. Vertrouwen in instituties is een voorwaarde voor menselijke vrijheid, het afbrokkelen van het vertrouwen in de instituties verschuift vertrouwen naar horizontale menselijke relaties en daarmee naar conformisme en conservatisme. Wat dan vervolgens niet-technologische vernieuwing van bestuur en organisaties in de weg staat en daarmee de overgang naar organisatievormen voor de Vierde Industriële Revolutie. Vandaar ook dat Sir Adrian Cadbury in zijn boek *The Company Chairman* er op wijst dat één van de verantwoordelijkheden van het bestuur is zich bewust te zijn van de indirecte gevolgen van hun beslissingen voor de samenleving, in het bijzonder het niet aantasten van de instituties van de samenleving, vrijheid van meningsuiting, democratie, de centrale rol van *accountability* in een democratische rechtsstaat, etc. (Cadbury, 1995; Powelson, 1998). De grondlegger van de moderne bestuursdoctrine formuleerde dan ook als een van de eisen aan een bestuurder naast de *qualités morales* (*énergie, fermeté, courages des responsabilités, initiative, dévouement, tact, dignité*), *culture générale: notions diverses qui ne sont exclusivement du domaine de la fonction exercée*. (Fayol, 1918/1999, p. 9).

Tegen de bestaande mores

In dit voorbeeld valt ook te zien waar het onderscheid ligt tussen een moreel kompas en integriteit. Integriteit op bestuursniveau wil niet zeggen zich aan de regels houden, dat is compliance, maar integriteit is niet-subjectief bepalen wat er anders moet in een gemeenschap, in een organisatie met oog op de continuïteit van die gemeenschap respectievelijk organisatie, ook wanneer dat tegen de bestaande mores van de groep ingaat. Vervolgens is integriteit



Verlichtingsfilosofen als Descartes wezen er al op dat we in een imperfecte wereld leven en dat het juist die imperfectie is die impliceert dat de samenleving mede afhankelijk is van personen met een moreel kompas

het nieuwe ook doorvoeren, ook wanneer dit tegen de persoonlijke belangen van de bestuurder ingaat (Strikwerda & ten Wolde, 2017). Dat wil zeggen, een bestuurder van een ziekenhuis die afziet van *care paths* om het voor de patiënt eenvoudiger en beter te maken, maar wat voor de bestuurder en stafafdelingen meer complexiteit impliceert en kiest voor geringe complexiteit voor hemzelf als bestuurder, is niet integer.

Hoe een bestuurder te beoordelen op zijn of haar moreel kompas?

Het is verleidelijk om in advertenties, selectiecriteria, zelfbeschrijvingen de idee van moreel kompas op te voeren. Of een (potentiële) bestuurder over een ontwikkeld moreel kompas beschikt of niet, is alleen maar te beoordelen aan de hand van het feitelijke doen en laten van een persoon, beslissingen en handelen in het bijzonder in precare situaties over langere termijn, zowel in de beroepsuitoefening als in andere activiteiten. Ofwel, welke reputatie heeft een bestuurder in de

verschillende contexten van haar of zijn leven.

Er zijn bureaus die (potentiële) bestuurders testen op hun morele ontwikkeling en gevoel voor ethiek. Dit gebeurt veelal aan de hand van de theorie van Kohlberg, welke fase van morele ontwikkeling heeft een persoon gerealiseerd en het voorleggen van dilemma's, gebaseerd op de science opvatting van ethiek. Maar Kohlberg's model is procedureel van aard en geeft geen inzicht in de inhoudelijk morele opvattingen van een persoon (Habermas, 1983). Hooguit kan worden geconstateerd of een persoon in staat zal zijn noodzakelijke veranderingen door te voeren.

De vraag die een raad van commissarissen zich zou moeten stellen is wat het zegt over het morele niveau van een RvC als een RvC een bureau nodig heeft om de moraliteit van een kandidaat te beoordelen? Maakt zo'n RvC zich dan niet schuldig aan zich procedureel in te dekken in plaats van zelf zich een inhoudelijk oordeel te vormen, wat niet kan zonder een eigen moreel kompas?

Regnorange

De idee van een moreel kompas dient serieus genomen te worden, we kunnen niet alleen vertrouwen op wet- en regelgeving noch governance codes. Er zijn bestuurders nodig met een moreel kompas en kennis van het maatschappelijk morele landschap en die met een goed ontwikkeld moreel kompas zullen ook open zijn over hun mens- en maatschappijopvattingen en daarover met hun stakeholders in discussie willen gaan. Bestuurders met een moreel kompas zorgen er ook voor dat hun kennis op niveau is, waaraan ze creativiteit ontleen om de verstoring van de regnorange van toezichthouders en regulators weten om te zetten in wat er in het belang van hun doelgroep wel gedaan dient te worden. Bestuurders zonder een goed moreel kompas neigen tot de fout hun onderneming of instelling te zien door de bril van toezichtskaders of -eisen omdat ze aan de regels willen voldoen in plaats van zich te concentreren op de hen gestelde opdracht van te zorgen voor goed ondernemerschap, goed onderwijs, goede zorg, et cetera. Hieruit mag niet geconcludeerd worden dat wet- en regelgeving en governance codes niet van belang zijn. Socrates wees er al op dat het niet iedereen gegeven is een deugdzaam

leven te leiden; er blijft dwingend recht nodig om in voorkomende gevallen bestuurders te corrigeren om zo het vertrouwen in de samenleving in de ondernemingsgewijze economie in stand te houden.

Bibliography

- Advies Commissie Behoorlijk Bestuur. (2013). *Een lastig gesprek*. Retrieved from Den Haag:
- Andrews, D., Criscuolo, C., & Gal, P. (2015). *Frontier Firms, Technology Diffusion and Public Policy: Micor Evidence from OECD Countries*. Retrieved from Paris:
- Andriessen, J. E., Miedema, S., Oort, C. J., & Ridder, P. G. (1983). *De sociaal-economische besturing van Nederland* (bewerkt door F. den Hartog; 11de ed.). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Arendt, H. (1994). *Vita Activa - De mens: bestaan en bestemming* (C. Houwaard, Trans.). Amsterdam: Boom.
- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., & Weibler, J. (2015). Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S33-S52. doi:10.1002/job.1950
- Assink, B. F. (2007). *Rechterlijke toetsing van bestuurlijk gedrag: Binnen het vennootschapsrecht van Nederland en Delaware*. Deventer: Kluwer.
- Bleicher, K. (1992). *Das Konzept Integriertes Management* (2 ed.). Frankfurt: Campus Verlag.
- Bolton, P., & Dewatripont, M. (2005). *Contract Theory*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Borrius, Y. (2012). Taakverdeling en aansprakelijkheid binnen bestuur en raad van commissarissen. In M. Lückers-Rovers, B. Bier, H. V. Ees, & M. Kaptein (Eds.), *Jaarboek Corporate Governance 2012-2013*. Deventer: Kluwer.
- Cadbury, A. (1995). *The Company Chairman* (2nd ed.). Hertfordshire: Director Books.
- Caputo, J. D. (2018). *Hermeneutics: Facts and Interpretations in the Age of Information*. London: Penguin Random House.
- Cremers, M. (2017). What Corporate Governance Can Learn from Catholic Social Teaching. *Journal of Business Ethics*, 145(4), 711-724. doi:10.1007/s10551-016-3127-5
- Etzioni, A. (1988). *The Moral Dimension: Towards A New Economics*. New York: The Free Press.
- Etzioni, A. (1996). *The new golden rule : community and morality in a democratic society* (1st ed.). New York: BasicBooks.
- Fayol, H. (1918/1999). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.
- Fernald, J., Juneau, M., & Wang, B. (2015). The Rise and Fall of Exceptional U.S. Productivity Growth. In B. Lindsey (Ed.), *Understan-*

- ding the Growth Slowdown. Washington, DC: Cato Institute.
- Fraanje, R. (Ed.) (2016). *Paus Leo XIII en Abraham Kuyper: De encycliek Rerum Novarum en de rede over de sociale kwestie*. Amsterdam: Boom.
- Gino, F., & Galinsky, A. D. (2012). Vicarious dishonesty: When psychological closeness creates distance from one's moral compass. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 15-26. doi:10.1016/j.obhdp.2012.03.011
- Habermas, J. (1983). *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Harris, P. (2010). Machiavelli and the Global Compass: Ends and Means in Ethics and Leadership. *Journal of Business Ethics*, 93(S1), 131-138. doi:10.1007/s10551-010-0630-y
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. doi:10.1002/smj.2247
- Hidalgo, C. A. (2015). *Why information grows : the evolution of order, from atoms to economies*. New York: Basic Books.
- Hidalgo, C. A., & Hausmann, R. (2009). The Building Blocks of Economic Complexity. *PNAS*, 106(26).
- J.Thompson, L. (2010). The Global Moral Compass for Business Leaders. *Journal of Business Ehtics*, 93, 15-32.
- John Paul II. (1981). *Ecyclical letter: Laborem Exercens*. Retrieved from Vatican City:
- Jones, M. T., & Millar, C. C. J. M. (2010). About Global Leadership and Global Ethics, and a Possible Moral Compass: an Introduction to the Speical Issue. *Journal of Business Ethics*, 93(), 1-8. doi:10.1007/s10551-010-0622-y
- Kämpf, T. (2015). "Ausgebrannte Arbeitswelt"- Wie erleben Beschäftigte neue Formen von Belastung in modernen Feldern der Wissensarbeit? *Berlin J Soziol*, 25, 133-159. doi:10.1007/s11609-015-0278-7
- Lindsey, B. (Ed.) (2015). *Understanding the Growth Slowdown*. Washington, DC: Cato Institute.
- Maccoby, M. (2007). *Narcissistic leaders : who succeeds and who fails*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Mackie, J. L. (1977). *Ethics : inventing right and wrong*. Harmonds-worth ; New York: Penguin.
- Malik, K. (2014). *The quest for a moral compass : a global history of ethics*. London: Atlantic Books.
- Medema, S. G. (2009). *The hesitant hand : taming self-interest in the history of economic ideas*. In (pp. xiii, 230 p.).
- Meurs, P. L., Brakman, I., & Moorsel, H. v. (2015). *Ontspoorde Ambitie: Rapport van de Commissie onderzoek huisvesting ROC Leiden*. Retrieved from Den Haag:
- Moore, C., & Gino, F. (2013). Ethically adrift: How others pull our moral compass from true North, and how we can fix it. *Research in Organizational Behavior*, 33, 53-77. doi:10.1016/j.riob.2013.08.001
- O'Toole, J. (1993). *The executive's compass : business and the good society*. New York: Oxford University Press.
- Oliner, S. D. (2015). Information Technology and Productivity Growth. In B. Lindsey (Ed.), *Understanding the Growth Slowdown*. Washington, DC: Cato Institute.
- Powelson, J. P. (1998). *The Moral Economy*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Cologny/Geneva: World Economic Forum.
- Strikwerda, J. (2013). Authenticiteit in het werk: romantiek of realiteit? *Holland Management Review*, 30(152), 66-72.
- Strikwerda, J., & ten Wolde, J. (2017). *Verplichte literatuur voor commissarissen en bestuurders: Professionaliteit in governance* Deventer: Vakmedianet.
- Sullivan, J. D. (2009). *The Moral Compass of Companies: Business Ethics and Corporate Governance as Anti-Corruption Tools* (Focus 7). Retrieved from Washington DC:
- Tricker, R. I. (1994). *International Corporate Governance*. New York: Prentice Hall.

Over de auteurs

Hans Strikwerda is management consultant, hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam, docent strategie in de leergang voor commissarissen van de ESAA van de Erasmusuniversiteit en president-commissaris van een industriële onderneming.

