

20. NAAR EEN BENEDICTIJS NORMATIEF KADER VOOR HRM

(dr. Tom van den Belt, in: *HRM, het nuttigheidsdenken voorbij*, Schouteten, Bückler & Poutstra (red.), 2013, Den Haag: Boom Lemma)

1. Inleiding
2. HRM, What's next?
3. Morele neutraliteit
4. Normatief kader HRM op basis van de presentiebenadering
5. Benedictijnse spiritualiteit
6. Referenties

1. Inleiding

Veel onderzoek naar de uitkomsten van HRM en theorievorming over HRM is teveel eenzijdig geweest, uitsluitend gericht op 'statisch' beleid en sterk monodisciplinair uitgevoerd door bedrijfskundigen (Hardjono & Klamer, 2005). Een appèl aan normatief waarden-georiënteerd management dat multidisciplinair onderzoek als basis heeft klinkt door in diverse publicaties (Graafland, Kaptein, Klamer en Van Oorschoot, 2000; Mazereeuw-van der Duijn Schouten, 2010). De morele neutraliteit van management en HRM is niet meer vanzelfsprekend (Hardjono en Klamer, 2005). Multidisciplinair onderzoek maakt het mogelijk om HRM en leiderschap tot gecombineerd object van theorievorming te realiseren (Van den Belt en Moret, 2010). HRM is in de volgende fase beland, namelijk een fase waarin de focus ligt op een normatief kader voor HRM (Schoemaker, Nijhof, & Jonker, 2006). Het normatief kader voor HRM, waarbij ethiek, moraliteit en spiritualiteit de basis vormen, kan plaatsvinden door een benadering van leiderschap en HRM dat professionele en normatieve reflectie door de manager als kern heeft.

In deze bijdrage staat de vraag centraal of een normatief kader voor HRM en leiderschap bijdraagt aan effectief management en zo ja, op welke wijze dit kader vorm en inhoud kan krijgen. Daartoe wordt aandacht geschonken aan de basis van het HR-management waardoor normativiteit structureel ingebed kan worden in de praktijk. Dat blijkt mogelijk door een benadering die gericht is op de professionaliteit van de leidinggevende, in plaats van op het abstracte 'beleid en goed werkgeverschap'. De leidinggevende kan dan pas 'het goede doen' en 'goed leidinggeven' als er sprake is van professionele normatieve reflectie. De benaderingsprincipes van de 'presentietheorie' blijken hiervoor effectief (Baart, 2011). Deze bijdrage sluit af met een concreet voorbeeld van een normatief kader voor HRM, te weten vanuit de Benedictijnse spiritualiteit.

2. HRM, what's next?

HRM vindt plaats binnen een maatschappelijk context waar in toenemende mate aandacht wordt geschonken aan een holistische benadering van de bedrijfsvoering. HRM is geen opzichzelfstaand bedrijfsdoel, maar een deel van het gehele bedrijfsproces. De maatschappelijke context van waarde-creatie en maatschappelijk verantwoord wordt aangeduid met de term CSR of MVO, zoals hieronder wordt toegelicht.

Op de vraag: 'HRM, what's next?' wordt door Schoemaker, Nijhof en Jonker (2006) een duidelijk antwoord gegeven. Zij zijn er van overtuigd dat HRM een sleutelrol dient te vervullen bij het verder uitbouwen van de nieuwe benadering van bedrijfsprocessen, die vanaf omstreeks 2000 wereldwijd meer en meer

gangbaar wordt. Deze benadering wordt als Corporate Social Responsibility (CSR) aangeduid, wat in het Nederlands vertaald wordt met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) (Cooymans & Hintzen, 2000; Kotler & Lee, 2005). CSR – of MVO – is een holistische benadering van de organisatie, waarbij zowel de interne als de externe oriëntatie deel uitmaken van de beslissingsgebieden. Het is een benadering waarbij de organisatie gericht is op het behalen van economische, sociale en ecologische winst: *profit, people* en *planet* (oftewel: markt, mens en milieu). In de literatuur wordt dit geheel aangeduid met ‘triple bottom line’ of ‘triple P’. Deze drie waarden zijn vanaf 2000 in toenemende mate met elkaar verweven (Cooymans & Hintzen, 2000; Kaptein 2002). CSR of MVO richt zich op duurzame en ethische kanten van de bedrijfsvoering, inclusief HRM (Mazereeuw-van der Duijn Schouten, 2010).

Schoemaker et al. (2006) schrijven over een ‘nieuw management’ dat sterk gericht is op de verdere implementatie van de waardenoriëntatie in alle bedrijfsprocessen. Door de sociale verantwoordelijkheid van de organisatie en het sociaal kapitaal in een breder perspectief van het ‘waardendomein’ te plaatsen wordt HRM in ‘the next stage’ gebracht. Schoemaker et al. (2006) komen tot de conclusie dat zelfs een nieuwe naam – ter duiding van het nieuwe concept – gegeven zou kunnen worden aan HRM, namelijk Human Value Management (HVM). HRM dient volgens hen hierbij een leidende en coördinerende rol te vervullen. CSR of MVO betreft nadrukkelijk het domein van de ethiek bij het gehele proces van de bedrijfsvoering en bij alle beleidsbeslissingen die genomen worden. Ook de uitvoering van het dagelijkse werk vraagt vaak om een afweging die gerelateerd kan worden aan de waarden van de organisatie. Niet voor niets wordt er gesproken over ‘gedeelde waarden’ – *shared values* –, waarbij HRM de rol heeft om de medewerkers te scholen en te trainen in het incorporeren van deze waarden (Zadek, 2004; Windsor, 2006; Porter & Kramer, 2006; Schoemaker et al., 2006). Hiertoe dient het management zich als voorbeeld van drager van de moraliteit te manifesteren door het uitoefenen van het zogenaamde ‘moral management’ (Fisscher, Nijhof, & Steensma, 2003). Deze vorm van moreel management geeft de mogelijkheid van managers om hun levensbeschouwing te verbinden aan hun managementpraktijk, waarbij zij een geloofs-georiënteerd antwoord zoeken op hun ethische dilemma’s (Graafland, Kramer, & Van Oorschot, 2000). Hoekstra en Crijns (2008) spreken zelfs over de ‘spiritualiteit van maatschappelijk verantwoord ondernemen, met als kernbegrippen ‘barmhartigheid en gerechtigheid’. Een interdisciplinaire aanpak van bedrijfsethiek en HRM zou een antwoord kunnen geven op de vraag naar verder onderzoek (Schoemaker et al., 2006).

3. Moreel geladen management

In het voorgaande is gerefereerd aan morele fundering van het management en HRM. Dit staat haaks op de opvatting van Weber, die een organisatie als een moreel-neutrale – afzonderlijke levenssfeer – bureaucratie beschouwt (Du Gay, 2000). Hiermee wordt de levensbeschouwelijke ethiek van de manager, die hij op grond van zijn ‘privéleven’ heeft, buiten werking gesteld binnen de organisatie. De organisatie heeft, aldus Weber, zijn eigen ethiek, die moreel-neutraal is ten opzichte van welke religieuze en persoonlijke opvattingen dan ook. Deze opvatting van Weber staat niet op zichzelf. In de loop van de geschiedenis van het bedrijfsleven is het een vrij algemene opvatting geweest dat managers hun geloof als privé-aangelegenheid bij het managen van het bedrijf buiten beschouwing dienen te laten (Du Gay, 2000). In het bedrijf zijn het immers de regels van efficiency en winst die richtinggevend zijn voor het handelen en de basis vormen

voor de beslissingen in de directiekamer (Hardjono & Klamer, 2005; Kujala, et al., 2011). Deze morele neutraliteit in de opvattingen van de bedrijfskundigen en HRM-wetenschappers hebben wellicht geleid tot een (mogelijk te) enge benadering van HRM, waardoor de roep om een nieuw perspectief voor HRM is ontstaan, zoals hierboven beschreven. De nieuwe fase van HRM binnen de ontwikkelingen van CSR / MVO, kan gebaseerd zijn op een moreel normatief kader (Trevino & Weaver, 1994; Greenwood, 2002; LaVan & Martin, 2007; Mazereeuw-van der Duijn Schouten, 2010). Hierdoor is het mogelijk om voor het management een adequaat normatief kader te beschrijven waarbinnen een moreel-geladen HRM zich bevindt. Voor het adequaat in de praktijk brengen van dit kader is de benadering van de presentietheorie bijzonder helpend (Baart, 2011).

4. Normatief kader HRM op basis van de presentie-benadering

De benadering van HRM op basis van de theorie van de presentie gaat uit van de relatie die er bestaat tussen leidinggevend en medewerkers. Presentie is een (professionele) benadering in personeelszorg waarbij de relationele afstemming van de leidinggevende op de medewerker centraal staat, in het bijzonder op de kwetsbare medewerker. Daarbij gaat het om nabijheid en aandacht, om radicale aansluiting en gerichtheid op de beleving en betekenisgeving van de medewerker ('zijn logica'), in plaats van bureaucratische logica. Het gaat ook om de rust en trouw, om een aanspreekbare en een benaderbare leidinggevende, om een balans in aandacht voor de kwetsbaren en uitdagingen voor de kansrijke en sterke medewerkers in de organisatie. In algemene termen wordt in de presentietheorie gesproken over 'zorgprofessionals' (Baart, 2011b; Baart, Van Dijke, Ouwerkerk, & Beurskens, 2011).

In het kader van deze bijdrage wordt de 'goede zorg' voor medewerkers, zowel in de vorm van leiderschap als in de vorm van vastgestelde beleidskaders, gezien als de nieuwe basis voor HRM. De relatie als centraal begrip in de presentiebenadering is de 'werkende factor', veel meer dan de vele vastgelegde beleidsdocumenten en -richtlijnen. Even als zo vele wetenschappelijke stromingen en praktijktheorieën is de theorie van de presentie gebaseerd op kritiek op de heersende praktijken (Baart, 2011b). De kenmerkende kritiek in de presentiebenadering richt zich zowel op de kille, gebureaucratiseerde houding van leidinggevend als op de onbuigzame veralgemeniserende beleidskaders van veel HRM-praktijken. De gangbare HRM-praktijk kan in veel gevallen aangeduid worden als een controle- en interventiebenadering (Baart, 2011b). Interventionisme werkt in de praktijk veelal met het reduceren van personeelsproblemen tot herkenbare te classificeren problemen gevolgd door een min of meer vooraf bepaalde interventie of oplossing. Afstand, objectiveerbaarheid en veralgemenisering zijn herkenbaar bij deze benadering in het HRM-domein, inclusief de wijze waarop leidinggevend, al dan niet ondersteund door HRM-adviseurs, vorm en inhoud geven aan hun werk.

De presentiebenadering is gebaseerd op onvoorwaardelijke aandacht van de leidinggevende voor de medewerker. Aandacht met name voor de eigen 'logica', de erkenning van en aandacht voor de eigen beleving van de werkelijkheid en de betekenis die deze voor de medewerker heeft. De benadering van het leidinggeven, en in veel gevallen oplossen van vraagstukken van individuele werknemers of groepen medewerkers door aan te sluiten bij het 'perspectief' van de medewerker, leidt in veel situaties tot oplossingen die effectiever zijn dan die van de routineus professionalistische benadering (Baart et al., 2011).

De presentiebenadering heeft aldus Baart et al. (2011) een 'zorg-ethisch' fundament, die de 'zorg' als kern heeft. HRM vanuit de presentiebenadering heeft

daarmee dus een ethische basis, die de normatieve inhoud aan het HRM-beleid en aan het leidinggeven geeft. Een manager die op basis van de presentiebenadering leiding geeft zal zijn leidinggevende werk toetsen door een continue professionele normatieve reflectie. Deze reflectie heeft twee essentiële aspecten in zich, namelijk de professionele component en de normatieve component. In eerste instantie is het goed om te bedenken dat het überhaupt moet vragen van een leidinggevende om kritisch te reflecteren op zijn eigen management handelen. Dit lef om zichzelf onder kritiek te stellen is een wezenlijk kenmerk van de presente manager (Baart et al., 2011; Nuijten, 2012). De professionele kritische reflectie is gericht op de doelen van het leiderschap, of zoals Baart et al. (2011) dit aangeven, gericht op de finaliteit (de wezenlijke doelstellingen, het uiteindelijk beoogde) van het management en het HRM. Deze finaliteit bevat vier dimensies, door Baart et al. (2011) aangeduid als 'viervoudige wortel', waarvan de eerste twee gericht zijn op de taakuitoefening van de leidinggevende en controle op de medewerker en de laatste twee op de relatie van de leidinggevende met de ondergeschikte en het versterken van het commitment van de medewerker. De eerste van deze vier dimensies, is 'verzorgdheid', waardoor in elk geval gedaan wordt wat in het algemeen in dergelijke situaties behoort en nodig is. De tweede dimensie is 'zorgvuldigheid', zodat niet alleen het nodige wordt gedaan, maar dat het ook met aandacht, toewijding en passend bij de ander (de medewerker) wordt gedaan (Baart, 2011a). De derde dimensie is 'zorgzaamheid', als kenmerk van de leidinggevende, die er borg voor staat dat het nodige niet alleen met aandacht wordt gedaan, maar ook volgehouden en altijd aangeboden wordt als het moeilijk zal worden; goed management is trouw management. Trouw is daarmee een belangrijke relationele duiding van HRM. De vierde dimensie bepaalt dat niet alleen het nodige met aandacht en trouw wordt uitgevoerd, maar dat daarin ook een 'bezorgd mededogen' van de manager spreekt, een begaan zijn met de ander waarin de leidinggevende zich aan zijn medewerker toont en door zijn houding hem/haar in zijn relatie uitnodigt. In dit geheel van de professionele reflectie staat de medewerker en de relatie van de leidinggevende met hem/haar centraal. Het gaat om de managementvraag: 'Heb ik er alles aan gedaan om deze werknemer goed te kunnen laten functioneren en zijn werk te kunnen laten doen, en dat ook op langere termijn? Heb ik door mijn besluiten er aan bij gedragen dat de belangen en waarden van deze werknemer aansluiten bij die van het bedrijf? Met deze vragen sluit de professionele reflectie geheel aan bij de hiervoor genoemde volgende fase van HRM, namelijk die van Human Value Management.

De vragen 'Waar doe ik goed aan bij deze medewerker / categorie medewerkers?', 'Moet er wel of niet ingegrepen worden?' en 'Wat is het goede in deze situatie?' vormen een moreel vraagstuk (Baart et al., 2011; Kujala et al., 2011). Een moreel beraad bij de vormgeving van het HRM en de uitoefening van de managementfunctie is een belangrijk onderdeel van de normatieve professionele reflectie. Er wordt hier gerefereerd aan 'het goede', waarin de veronderstelling van een normatief-ethisch kader verborgen ligt. Een normatief kader is een waardensysteem of een gedachtengoed waar de manager zijn beleidsuitgangspunten, maar ook zijn handelen aan toetst en vervolgens beoordeelt. In de vraag 'doe ik het goede voor mijn medewerkers' stelt de manager zich zijn normatieve kader voor ogen. In veel gevallen is dat een geheel van levensbeschouwelijke, spirituele, ethische of geloofsopvattingen (Van den Belt & Moret, 2010). Veel christelijke, maar ook niet-christelijke managers laten zich bij het formuleren van HRM-beleid en in hun leiderschap inspireren door hun levensbeschouwing. Kernwaarden als 'eerlijkheid en respect' en 'dienend leiderschap' zijn vaak concrete referentiewaarden voor managers. Een kritische

normatieve reflectie op HRM en leiderschap draagt bij aan een zekere mate van bescheidenheid van de leidinggevende (Small, 2007; Nuiten, 2012). Dienend leiderschap, ook wel aangeduid als servantleadership, is een kenmerk van een zichzelf relativerende manager, van een manager die zijn professionele leiderschap invult vanuit de relationele betrokkenheid op zijn medewerkers en de gerichtheid op de ontwikkeling van de medewerkers en de organisatie, een manager die gekenmerkt wordt door bescheidenheid (Collins, 2001; Small, 2007; Nuijten, 2009). Professionele normatieve reflectie behoort tot de kernhandelingen van de presente manager. Uit het voorgaande blijkt dat present management een moreel-geladen benadering ten grondslag heeft en daarmee het tegenovergestelde is van het hiervoor beschreven moreel-neutraal management. De moraliteit en het normatieve kader wordt door de manager zelf gekozen, waarbij veel ethische en levensbeschouwelijke gronden voor handen zijn (Cowan, 2005; Van den Belt & Moret, 2010; Melé & Naughton, 2011). Een voorbeeld van een succesvol levensbeschouwelijk normatief kader is die van de Benedictijnse spiritualiteit, waardoor zowel de medewerkers als de organisatie tot ontwikkeling komen, onder meer door de voortdurende normatieve reflectie van de leidinggevende en zijn bescheiden houding (Rost, Inauen, & Osterloh, 2010).

5. Benedictijnse spiritualiteit

In een belangwekkend artikel beschrijven de economen Rost, Inauen en Osterloh (2010) dat leidinggeven volgens de Benedictijnse spiritualiteit een goed managementmodel is om een bedrijf succesvol de crisis te laten overleven. De grond voor het succesmodel ligt in het sterk gewortelde systeem van gedeelde waarden en waardeoriëntatie (Inauen, Rost, Osterloh, & Frey, 2010). Deze spiritualiteit is gebaseerd op de Regel van Benedictus, een leefregel voor het kloosterleven van de Orde van de Benedictijnen, geschreven omstreeks 500 jaar na Chr. door Benedictus van Nursia (Hunink, 2008). Een belangrijk facet van de Regel is de notie dat de leidinggevende, de abt van de abdij, zich voortdurend het welzijn van de ondergeschikten voor ogen houdt en zich afvraagt bij ‘elk besluit’ of hij het goede doet en of zijn beslissing ‘het goede’ uitwerkt (Chan, McBey, & Scot-Ladd, 2011). De voorschriften in de Regel bevorderen bij veel aspecten van beleidsontwikkeling en leiderschap een kritische normatieve professionele reflectie van de leidinggevende. De leidinggevende wordt gestimuleerd om zelf in woorden en daden een voorbeeld te zijn voor al zijn medewerkers. Van hem wordt verwacht dat hij door zijn houding “de sterken nog iets hebben om naar uit te kijken en de zwakken zich niet hoeven terug te trekken” (Regel van Benedictus, 64:19, Lateur, 2010, p. 149). Hij moet altijd handelen vanuit een dienende houding, gericht op het zich bij hem thuis en vertrouwd voelen van de ondergeschikten (Vromen, 2002; Hunink, 2008). Kenmerkende houding van het management zoals Rost et al. (2010) het beschrijven is de onderwerping van de manager aan externe en interne controle. De interne controle is vormgegeven door een helder gestructureerd medezeggenschapssysteem, waarbij wederkerige erkenning van leiding en ondergeschikten van groot belang is (Kennedy, 1992; Van den Belt, 2011). Van beide ‘partijen’ wordt een nederige, bescheiden houding jegens elkaar gevraagd, uiteraard wel met de functionele positionele bevoegdheden van de manager (Small, 2007). De Benedictijnse spiritualiteit is om die reden een goed voorbeeld van een normatief kader voor HRM en leiderschap. Zoals in de inleiding van deze bijdrage is aangegeven is een gecombineerde visie op HRM en leiderschap van belang om tot een verdere ontwikkeling van deze aspecten van goed management te komen (Chan et al., 2011).

De huidige 'HRM-crisis' vraagt om een transformatie in het denken en handelen van managers om vanuit de presentiebenadering leiding te kunnen geven en het HRM vorm en inhoud te geven. De presentiebenadering biedt daarbij een uitstekend kader voor de professionele reflectie (Baart et al., 2011), terwijl de Benedictijnse spiritualiteit het normatief ethische kader biedt, waardoor het HRM over kan gaan naar de volgende moderne en betekenisvolle fase (Chan et al., 2011).

6. Referenties

- Baart, A. (2011). *Aandacht: Etudes in presentie*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Baart, A. (2011). *Een theorie van de presentie*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Baart, A., Van Dijke, J., Ouwerkerk, M., & Beurskens, E. (2011). *Buigzame zorg in een onbuigzame wereld*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Chan, C.C.A., McBey, K., & Scott-Ladd, B. (2011). Ethical leadership in modern employment relationships: Lessons from St Benedict. *Journal of Business Ethics*, 100, 221-228.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York, NY: HarperCollins.
- Coymans, M.P.M., & Hintzen, E.F.M. (2000). *Winst en waarden*. Deventer, Nederland: Sam-son.
- Cowan, D.A. (2005). Translating spiritual intelligence into leadership competencies. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 2, 3-38.
- Du Gay, P. (2000). *In praise of bureaucracy*. London, England: Sage.
- Fisscher, O., Nijhof, A., & Steensma, H. (2003). Dynamics in responsible behaviour in search of mechanisms for coping with responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44, 209-224.
- Graafland, J., Kaptein, M., Klamer, H., & Van Oorschot, A. (2000). *Binnenkamers: Ondernemers over hun ethische dilemma's, drijfveren en geloof*. Zoetermeer, Nederland: Meinema.
- Hardjono, T.W., & Klamer, H. (2005). *Breng spirit in je werk: Handreiking om geïnspireerd te werken*. Zoetermeer, Nederland: Meinema.
- Heal, G. (2008). *When principles pay: Corporate social responsibility and the bottom line*. New York, NY: Columbia Business School.
- Hoekstra, T., & Crijns, H. (2008). *Spiritualiteit van maatschappelijk verantwoord ondernemen: Jaarverslag 2007*. 's-Hertogenbosch, Nederland: DISK.
- Hunink (2008). *De Regel van Benedictus*. Amsterdam, Nederland: Polak en Van Gennep.
- Inauen, E., Rost, K., Osterloh, M., & Frey, B.S. (2010). Back to the future - a monastic perspective on corporate governance. *Management Revue*, 21, 38-59.
- Kaptein, M. (2002). *De integere manager*. Assen, Nederland: Van Gorkum.
- Kennedy, M. (1999). Fayol's principles and the Rule of St Benedict: Is there anything new under the sun? *Journal of Management History*, 5, 269-276.
- Knight, P. (1998). *Profit or principles: Does there have to be a choice?* London, England: Shell Int. Ltd.
- Kotler, Ph., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kujala, J., Lämsä, A.-M., & Penttilä, K. (2011). Managers' moral decision-making patterns over time: A multidimensional approach, *Journal of Business Ethics*, 100, 191-207.
- Lateur, P. (2010). *De regel van Benedictus*. Tielt, België: Lannoo NV.

- LaVan, H., & Martin, W.M. (2008). Bullying in the US workplace: Normative and proces-oriented ethical approaches. *Journal of Business Ethics*, 83, 147-165.
- Mazereeuw - van der Duijn Schouten, C. (2010). *For heaven's sake: Studies on the relationship between religiosity and social responsible business conduct*. Tilburg, Nederland: Universiteit van Tilburg.
- Melé, D., & Naughton, M. (2011). The Encyclical-letter 'Caritas in Veritate': Ethical challenges for business. *Journal of Business Ethics*, 100, 1-7.
- Nuijten, I. (2009). *Servant leadership: Paradox or diamond in the rough? A multidimensional measure and empirical evidence*, Rotterdam: ERIM.
- Nuijten, I. (2012). *Echte leiders dienen*. Den Haag, Nederland: SDU Academic Service.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 129-142.
- Porter, M. E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.
- Rost, K., Inauen, E., & Osterloh, M. (2010). The corporate governance of Benedictine abbeys. What can stock corporations learn from monasteries? *Journal of Management History*, 16, 90-115.
- Schoemaker, M., Nijhof, A., & Jonker, J. (2006). Human value management. The influence of the contemporary developments of corporate social responsibility and social capital on HRM. *Management Revue*, 17, 448-465.
- Sharma, S., Sharma, J., & Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: The key role of human resource management. *Business Intelligence Journal*, 2, 205-213.
- Small, M.W. (2007). Theory and practice: A review of the work of five early contributors to the ethics of management. *The Open Ethics Journal*, 1, 1-6.
- Trevino, L.K., & Weaver, G.R. (1994). Business ETHICS/BUSINESS ethics: One field or two? *Business Ethics Quarterly*, 4, 113-128.
- Van den Belt, T. (2011). *Christelijk management vanuit eeuwenoude spiritualiteit*. Barneveld, Nederland: Beltom Advies.
- Van den Belt, T., & Moret, J.P. (2010). *Management en levensbeschouwing in Nederland*. Barneveld, Nederland: Beltom Advies.
- Vasiljeviene, N., & Vasiljevas, A. (2006). Management models in organizations and problems of CSR, promotion: Lithuanian case, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11, 34-41.
- Weber, M. (1997). Bureaucracy. in: H.H. Gerth, & C. Wright Mills (Eds.). *From Max Weber: Essays in sociology*. (originally published in 1948). London, England: Routledge.
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of Management Studies*, 43, 93-114.
- Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82, 125-132.