

Zorgethische reflectie en moreel beraad in de praktijk van leidinggeven

TOM VAN DEN BELT
Managementsocioloog en –ethicus

SAMENVATTING

Wat is goede ethiek voor het leidinggeven? Het laatste decennium is veel onderzoek verricht naar ethiek voor leiderschap aan medewerkers. Dit onderzoek is voornamelijk gebaseerd op deugdethiek. Het is de vraag of deze ethische discipline de meest passende is. Op grond van het axioma dat leiderschap een relationeel concept is, kan wellicht een relationele ethiek als meer passend gedacht worden. De zorgethiek biedt een goede basis voor het leidinggeven. Wederkerige relatie en verantwoordelijkheid zijn hierbij centrale begrippen. Zorgethische reflectie biedt goede mogelijkheden om morele vragen van leiderschap te beantwoorden. Dat kan alleen of samen met collega's in moreel beraad.

TREFWOORDEN leiderschap, zorgethische reflectie, moreel beraad

NIEUWE VISIE OP ETHISCH LEIDERSCHAP IN MANAGEMENTPRAKTIJKEN

Ontwikkelingen in de maatschappij lijken te wijzen op een toenemende vraag naar ethisch leiderschap en normatieve reflectiviteit van managers. Diverse publicaties van brancheorganisaties en commissies voor gedragscodes voor bestuurders, maar ook in internationale bedrijven wijzen op de belangrijke voorbeeldfunctie van (top)leidinggevendenden, als belangrijk aspect van hun ethiek bij leidinggeven. Wetenschappelijk onderzoek wereldwijd naar diverse vormen van ethisch leiderschap verschijnt in hoog tempo (Bedi, Alpaslan & Green, 2016).

Het doel van dit artikel is een ethisch kader te schetsen voor leiderschap in de managementpraktijk. Wat zijn de meest fundamentele begrippen bij leiderschap en werkgeverschap/HRM, als de twee verschijningsvormen van de praktijk van het management van

mensen. In het bijzonder richt ik me in dit artikel op leiderschapsethiek.

De ethiek van leiderschap vraagt om een grondslag, een fundament waar zij op gebouwd is.

De kernvraag hierbij luidt: Welke ethische discipline is (het meest) passend bij leidinggeven? De ethiek van leiderschap vraagt om een grondslag, een fundament waar zij op gebouwd is. Dit fundament voor de ethische discipline is een mensvisie en een schouwing van het leven, een levensbeschouwing.

Eerst geef ik een beschrijving van ethiek in de managementpraktijk en dan in het bijzonder de aandacht voor deugdethiek in wetenschappelijk onderzoek.

Vervolgens schets ik de ontwikkeling van drie axioma's over management. En op grond van de axioma over leiderschap kom ik tot de vraag wat de meest passende ethiek is. Het antwoord op deze vraag wordt gevonden in de beschrijving van de zorgethiek. Tot slot schets ik voorbeelden van morele vragen voor zorgethische reflectie en moreel beraad voor de leiderschapspraktijk.

DEUGDETHIEK EN MANAGEMENT

In de laatste jaren is veel aandacht geschonken aan integriteitsgedrag van leidinggevendenden. Daarbij wordt volgens Kaptein (2017) –voornamelijk– onderzoek verricht dat gebaseerd is op deugdethiek van Aristoteles. Een ethische organisatiecultuur is een werkomgeving die de verwachtingen, opvattingen en gedragingen van medewerkers stimuleert tot ethisch goed gedrag en die onethisch gedrag voorkomt (Kaptein, 2008; Kangas, Kaptein, Huhtala & Feldt, 2016).

Hierbij kan gesteld worden dat het niet alleen gaat om voorbeeldgedrag –ter navolging door ondergeschikten–, maar ook dat gedrag een uitingsvorm is van de cultuur binnen de organisatie, waaruit de hiervoor genoemde cultuurelementen herkenbaar worden. Ditzelfde zien we bevestigd door Edwards en Kirkham (2014) die de realisatie van waarden van de organisatie verbinden met ethiek in een geheel nieuw type businessethiek, namelijk de *GVV-ethics (Giving Voice to Values)*.

Een filosofische grondslag voor ethiek van leiderschap maakt het voor de leidinggevende mogelijk om aan alle betrokkenen duidelijk te maken waar de waarden van leiderschap op gegrond zijn. Hoewel de waarden van deugdzaam leiderschap op grond van de deugdethiek niet egocentrisch of individualistisch zijn (Van Tongeren, 2004) –Aristotelische deugdzaamheid is dienstbaar aan de gemeenschap–, lijkt het me nuttig op grond van onderstaande axioma's te zoeken naar een andere ethische grondslag voor leiderschap, met name dat concreet leidinggeven aan medewerkers betreft (Ciulla, 2009). Ik neem daarmee de intermenselijke relatie als vertrekpunt in plaats van (Aristotelische) deugdzame karaktereigenschappen van de leidinggevende.

FILOSOFISCHE GRONDSLAG MET AXIOMA'S ALS BASIS VOOR ETHIEK

Voor het formuleren van een filosofische grondslag is een Cartesiaans twijfelexperiment toegepast. In de eerste plaats is vastgesteld dat management van mensen binnen organisaties verschijnt in de vorm van leiderschap en werkgeverschap/HRM. In het 'twijfelexperiment' heb ik de vraag gesteld: wat weet ik zeker over management, leiderschap en werkgeverschap? Er is gezocht naar het meest fundamentele van deze drie begrippen, om vervolgens hierop de vraag te stellen welke ethiek van toepassing is. Als het meest fundamentele van management, leiderschap en werkgeverschap gedacht kan worden, kan ik daarover een aantal vooronderstellingen formuleren, die min of meer 'vast' staan en als (heuristische) basis voor ethiek kunnen dienen. Deze vooronderstellingen worden gedacht in de vorm van axioma's.

De filosofische grondslag van management van mensen ligt verankerd in drie axioma's die betrekking hebben op hoe management van mensen (in een beroepsmatige context, waarbij sprake is van min of meer gecontracteerde arbeidsverhoudingen) naar voren treedt, namelijk in de vorm van leiderschap en werkgeverschap. Dit zijn twee verschillende verschijningsvormen, leiderschap gaat over de persoon en werkgeverschap gaat over geformuleerd beleid. In dit artikel beperk ik me tot leiderschap en geef beknopt de twee andere axioma's over werkgeverschap en management.

Zonder een ander mens kan men niet leiding geven

Het eerste axioma kan ik formuleren na de beantwoording van de vraag: 'Wat is het meest fundamentele van leiderschap?' Als er slechts één begrip overblijft, wat is dat dan? Wat is de kern van leiderschap? Het antwoord op deze vraag kan niet anders zijn dan: 'een mens, een medemens, een ander' (Levina, 1969, p. 102). Zonder een ander mens kan men niet leiding geven. Leiderschap doet zich voor in de relatie tussen de leidinggevende en de ander. Het eerste axioma luidt: 'leiderschap is een relationeel concept'. De consequentie

voor ethiek van leiderschap is, als gevolg van het axioma, een relationele ethiek, waardoor goed leiderschap en goede invulling van arbeidsrelaties denkbaar wordt. Het handelt daarbij om vragen zoals in welke mate de relatie wederkerig is (Heres, 2014), hoe gelijkwaardig de ander beschouwd wordt, in welke mate en op welke wijze sprake is van waardering, erkenning en respect voor de ander doorklinkt in de wijze waarop de leidinggevende met de medewerker omgaat. Deze relationele ethiek impliceert een moraliteit, waarbij de leidinggevende zich afvraagt: ‘Wat is het goede in de arbeidsrelatie?’ en ‘hoe moet ik handelen?’ Levinas (1969) stelt dat een verhouding tussen mensen alleen mogelijk is als een ethische verhouding (p. 104). Hij stelt dat de medemens een ethisch appel doet op de ander om erkenning. ‘Je wordt pas mens door de erkenning van de ander, door als antwoord op dit dwingend ethische appel de medemens in de ogen te zien’. Leiderschap wordt in deze zin dan ‘je medewerkers echt aanzien’, erkenning geven en daardoor leiderschap echt *mensgericht* te laten zijn. Overigens veronderstelt een relationele ethiek bij leiderschap niet, dat er niet gewerkt hoeft te worden, integendeel. Mensen ontvangen loon voor hun werk, dat moet zo goed mogelijk verricht worden. Daarbij is het verantwoordelijkheid van de leidinggeven om zo goed mogelijke voorwaarden te scheppen, onder meer –en wellicht als belangrijkste– goede arbeidsverhoudingen.

Het tweede axioma betreft werkgeverschap, c.q. HRM. Wat is de echte meest fundamentele kern van werkgeverschap? Dan kom ik tot het antwoord dat ‘bezit’ de basis vormt van werkgeverschap. De werkgever heeft iets wat de werknemer graag wil ontvangen c.q. nemen, namelijk werk –werknemer– (en geld). Het tweede axioma van werkgeverschap luidt als volgt: werkgeverschap is een economisch concept. Dit houdt in dat er sprake is van een concept waarbij sprake is van een verdelingsvraagstuk, van bezitter en van ontvangers. Er is sprake van bezitter van de werkgelegenheid en van hen die het werk aan nemen, van werknemers. Bij een economisch concept is sprake van een verdelingsvraagstuk, waarbij de ethische vraag doet rijst naar rechtvaardigheid in de verdeling.

Het derde axioma wordt geformuleerd op de bevindingen van de hiervoor beschreven axioma’s van

leiderschap en werkgeverschap. In het voorgaande is gebleken dat de beide verschijningsvormen van (het beroepsmatig) management van mensen normatieve morele opvattingen (over wat hierbij het goede is) als basis hebben. Op grond daarvan kan gezegd worden dat management zelf ook een normatieve basis heeft. Daardoor kan het derde axioma geformuleerd worden en deze luidt, dat het management van mensen een normatieve professionele praktijk is. Kunneman (2013) sluit met zijn beschrijving van professionele praktijken nauw aan bij de ‘eigentijdse zoektochten die daar inhoudelijk gezien mee verwacht zijn –zoals presentiebenadering, ontwikkelingen van moreel beraad en de beweging rond ‘eer in werk’, die gezien kunnen worden als complexe werksituaties, moerassige complexiteit, waarin gezocht wordt naar werk dat deugd en deugd doet (p. 33).

Zoals gezegd richt ik me in dit artikel verder op de ethiek van leiderschap, van het concreet en dagelijks leiding geven aan medewerkers. De hiervoor beschreven axioma van leiderschap is uitgangspunt voor het duiden van een passende ethische benadering. In het voorgaande is reeds aangegeven dat veel actueel onderzoek naar leiderschap zich baseert op de deugdeethiek van Aristoteles. Aansluitend bij het axioma van leiderschap lijkt een relationeel gerichte ethiek, gericht op de interpersoonlijke relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte wellicht een meer passende ethisch kader te bieden. De ethische stroming van de zorgethiek is een voorbeeld van een relationele ethiek, welke in het hierna volgende wordt beschreven.

ZORGETHIK ALS ETHISCHE BASIS VOOR LEIDERSCHAP

Zoals aangegeven is de mens, de medemens het meest fundamentele aspect bij leidinggeven. Hierdoor is er sprake van relationele ethiek. De principes van de –volgens Tjong Tjin Tai – jongste ethische discipline, namelijk de zorgethiek, lijken goede uitgangspunten te bieden voor de relationele ethiek van leiderschap. Vooraf wil ik een korte introductie geven van zorgethiek.

De zorgethiek kan gezien worden als de vierde grote ethische benadering, naast de deugdeethiek, de plichtsethiek en de gevolgenethiek, die eind jaren ’80

van de vorige eeuw is ontstaan. Zorgethiek is de stroming die uitgaat van de zorg als menselijke praktijk, en daaruit de consequentie voor de ethiek als discipline.

Zorgethiek heeft meer oog voor waarden dan voor geaggregeerde uitkomsten

Zorgethiek is ontstaan als gevolg van het boek van Carol Gilligan (1982) *'In a different voice'*. Het boek is een kritiek op een publicatie over de psychologie van morele ontwikkelingen van Lawrence Kohlberg (1981). Gaat het over een hiërarchie van waarden (benadering van de meisjes), of een hiërarchie van macht en bezit (benadering van de jongens) (p. 32)? Wordt bij de beoordeling van de situatie gekeken naar de context relaties en verantwoordelijkheden (meisjes) of de categorieën van handelingsopties (jongens) (p. 37)? Gilligan heeft met haar boek een ander geluid laten horen dan de heersende opvattingen over moraliteit, en dat is haar gelukt.

Inmiddels is de zorgethiek alom erkend als ethische discipline naast de deugdethiek, de plichtethiek (deontologie) en de gevolgenethiek (utilisme) (Tjong, 2014). Met het utilisme deelt de zorgethiek de aandacht voor de belangen van individuen en de grote aandacht voor de gevolgen van keuzes die gemaakt worden. Zorgethiek streeft echter helemaal niet naar maximalisatie, en heeft meer oog voor waarden dan voor geaggregeerde uitkomsten. Ook verschilt de zorgethiek met de gevolgenethiek door de grote aandacht voor de relatie en het proces van de handeling (empathie, relatiebehoud, etc.), in tegenstelling tot slechts de uitkomst ervan. Bij de deontologie staan plichten en waarden centraal en hebben ze een leidende rol bij beslissingen. De zorgethiek ziet plichten en waarden als een element om toe verantwoorde keuzes te komen, en kent deze zeker geen algemene zeggingskracht toe, omdat juist de specifieke situatie, de context, het bijzondere van de situatie van centraal belang is.

Deugdethiek en zorgethiek hebben veel overeenkomsten. Zoveel zelfs dat soms beweerd wordt dat zorgethiek een bijzondere vorm van deugdethiek is

(Tjong, 2014). De deugdethiek kan gezien worden als een middel van de zorgethiek, die primair gericht is op de ander, en op het realiseren van de verantwoordelijkheid die men ten opzichte van de ander heeft. Levinas (vaak geciteerd door zorgethici) merkt in dat verband op over de verhouding met de ander: 'Hoe meer ik mijn verantwoordelijkheid onder ogen zie, des te meer ben ik verantwoordelijk' (Levinas, 1969, p. 180).

Gilligan vat de twee ethische benadering in haar onderzoek als volgt samen: De opvattingen van Amy (de meisjes) wijzen op een ethiek van zorg en die van de jongens (Jake) op een ethiek van juridische rechtvaardigheid (Gilligan, 1982, p. 30). Zij verantwoord haar onderzoek als een zoektocht: Morele problemen zijn problemen van menselijke relaties. En op weg naar een ethiek van zorg, zorgethiek, *ethics of care*, zoek ik psychologische gronden voor geweldloze menselijke relaties.

Tjong Tjin Tai (2014, pp. 196, 197) geeft vier kenmerken van zorgethiek, die hieronder weergegeven worden. Deze kenmerken kunnen vervolgens gebruikt worden om aan te geven hoe de zorgethiek van toepassing kan zijn voor leiderschap in de managementpraktijk.

1. Zorgethiek concentreert zich op ethische problemen in de praktijk en hoe deze in de praktijk worden opgelost. Communicatie tussen betrokkenen is hierbij van groot belang. Vaste regels, protocollen en abstracte principes worden afgewezen.
2. Er zijn geen abstracte regels voor zorg, alles komt neer op oordeelsvorming in het concrete geval.
3. Zorg staat op gespannen voet met de notie van plicht. Het gaat veeleer om de juiste houding van de zorgverlener.
4. Zorgethiek gaat niet over incidenteel handelen tussen ongebonden rationele subjecten, maar draait om het behouden en ontwikkelen van relaties tussen concrete mensen en het handelen binnen die relaties.

Deze vier kenmerken kunnen toegepast worden op de context van werkrelaties in de leiderschapspraktijk. Hierbij gelden de assumpties dat de ondergeschikte

in zekere mate een kwetsbare en afhankelijke positie bekleed ten opzichte van de positie van de leidinggevende. De leidinggevende heeft positionele en beslissingsmacht en is het meest verantwoordelijk voor wat zich afspeelt binnen de arbeidsrelatie. Van de leidinggevende wordt een voorbeeldfunctie en voorbeeldgedrag verwacht.

De praktijk van werkrelaties is steeds weer anders en binnen de situatie van de dagelijkse leiderschaps- ondergeschikte relatie dient steeds een maatwerkoplossing genomen te worden. Hoewel aansluiten bij algemene regels nuttig is, moet steeds gevraagd worden, in welke mate en op welke wijze moeten deze worden toegepast. Daarbij is de open, eerlijke en transparante communicatie met de medewerker van cruciaal belang.

Elke vraag waarmee de medewerker naar de leidinggevende komt, en elke situatie die voorgelegd wordt, is uniek. Steeds dient de leidinggevende een oordeel te vellen in de concrete situatie, rekening houdend met de specifieke belangen en behoeften van de werknemer, in de bijzondere context.

De leidinggevende dient door zijn houding te laten blijken dat de medewerker erkend wordt in zijn situatie en met zijn specifieke vraag. Dit maakt het voor de leidinggevende om los van angst voor ‘precedentwerking’ en passend oordeel te geven en besluit te nemen.

De leidinggevende dient in en door zijn handelen de ondergeschikte het gevoel te geven van volledig erkend en gewaardeerd te zijn. De relatie is niet een technische contractuele relatie, maar een wederzijdse relatie waarbij de medewerker ‘in het gelaat wordt gezien’ en zich gehoord weet.

We zien in het voorgaande axioma over leiderschap dat de menselijk relatie de absolute kern is van leiderschap. Om die reden sluiten de principes van de zorgethiek het beste van de vier genoemde ethische disciplines aan bij de leiderschapspraktijk. Wetenschappelijk onderzoek hier over is nog schaars, wellicht komt dit doordat de zorgethiek een relatief jonge discipline is. Borgerson (2007) grijpt weer terug op de oorsprong van zorgethiek en spreekt over vrouwelijke ethiek, maar plaatst dit wel binnen de organisatiecontext. Zij schrijft nogal kritisch over Gilligan, omdat deze volgens Borgerson teveel de vrouwelijkheid als

drager van de zorgethiek heeft geponeerd, zoals ‘women’s development’ in de subtitel van *‘In a different voice’*. Borgerson stelt liever vrouwelijke of feminine (in plaats van ‘iets alleen van vrouwen), en in tegenstelling tot Gilligan zelfs feministische eigenschappen als kenmerkend voor zorgethiek. Deze kenmerken zijn nuttig, zo stelt Borgerson, passend binnen de bedrijfsethiek voor arbeidsverhoudingen binnen organisaties. De eigenschappen die zij noemt komen overigens sterk overeen met die welke door Gilligan genoemd zijn: actieve betrokkenheid bij dilemma’s (p. 481), aandacht voor de specifieke situatie en evaluatief denken (pp. 482, 490) en een sterke gerichtheid op de ander (p. 491). Samenvattend stelt Borgerson dat vrouwelijke ethiek een hoge ethische sensitiviteit inhoudt, met als bijzondere vaardigheid de situaties beoordelen vanuit de verschillende perspectieven van de betrokkenen (pp. 500, 504).

Ciulla (2009) sluit hierbij aan en stelt dat leiderschap eigenlijk niet goed uitgevoerd kan worden zonder de principes van zorgethiek. En dat geldt niet alleen voor de aandacht voor en gerichtheid op de ander, maar ook op de taak die gedaan moet worden, het werk dat klaar moet. Hoe beter de leidinggevende in staat is om voor de medewerker te ‘zorgen’, des te beter kan het werk tot een goed einde gebracht worden.

In een evaluatief artikel, waarin zij terug kijkt op zo’n dertig jaar ‘ethics of care’ stelt Gilligan (2014) dat er een paradigmashift heeft plaatsgevonden. Vanaf de expliciet feminiene imago heeft de zorgethiek zich ontwikkeld naar een universele ethiek van zorg en relatie. Empathie en zorg zijn menselijke sterkten, *human strengths* stelt ze (p. 98). *‘A different voice is, simply, a human voice. The acting of care guides us in acting carefully in the human world’* (p. 103).

REFLECTIE EN MOREEL BERAAD

Een zorgethische benadering van het leiding geven vraag om professionele zorgethische reflectie. Reflecteren op de moraliteit van de leiderschapspraktijk vraagt om een lerende houding en moed van de leidinggevende. Moed is vooral nodig om de confrontatie met zichzelf aan te gaan, met de eigen motieven, tekortkomingen en onzekerheden. Baart (2011) geeft als basis voor reflectie de zogenaamde finaliteitsvragen,

die zeer goed toepasbaar zijn op de managementpraktijk (Van den Belt, 2013, p. 161). De leidinggevende stelt zichzelf hierbij de vragen: Waar doe ik goed aan bij deze medewerker? Ziet mijn handeling naar mijn medewerker (o.a. communicatie) er goed verzorgd uit? Ben ik zorgvuldig geweest? Is er ook sprake van een zekere bezorgdheid bij mij om mijn medewerker,

Reflecteren op de moraliteit van de leiderschapspraktijk vraagt om een lerende houding en moed van de leidinggevende

heb ik me afgevraagd wat dit voor hem/haar betekent? Ben ik zorgzaam geweest in mijn houding en handelen, voel ik me betrokken bij zijn/haar nood en ben ik trouw aan deze medewerker? De reflectievragen roepen veel andere vragen op, waardoor de leidinggevende veel meer geneigd zal zijn om kritisch naar zichzelf te kijken en eigen houding te veranderen, dan die van de medewerker. Ze impliceren een erkenning van de (mede-)menselijkheid en waardigheid van de medewerker.

Reflectie op de ethische vragen van de leiderschapspraktijk kan door een leidinggevende ook samen met collega's gedaan worden. Zo'n gezamenlijke zorgelijke reflectie wordt doorgaans aangeduid met moreel beraad. Een moreel beraad over het leidinggeven handelt bijvoorbeeld over de elementaire vragen zoals: Wie praat er mee? (inclusie); Hoe vrij zijn we hier in ons spreken? (meningsvrijheid) en Wiens mening moet hier zwaarder wegen? (gelijkwaardigheid) (Van Dartel & Molewijk, 2016, p. 232). Er zijn diverse methoden voor moreel beraad ontwikkeld, zodat bij vrijwel elke morele vraag een passende methode kan worden gevonden (Van Dartel & Molewijk, 2016). Deze morele vragen hebben ongetwijfeld impact op de organisatiecultuur, waarbij betrokkenheid, transparantie, sociale veiligheid en kwetsbaarheid als belangrijke waarden tot hun recht komen. Van Dartel en Molewijk (2016, p. 260) spreken in dit verband over de reflectieve organisatie.

CONCLUSIE

Ethiek van leidinggeven in de managementpraktijk heeft een toenemende aandacht in zowel governancebeleid als in internationaal wetenschappelijk onderzoek. Het onderzoek richt zich voornamelijk op de leiderschapsethiek vanuit de benadering van de Aristotelische deugdethiek. Het is belangrijk dat leidinggevende zich de morele en ethische vragen stellen. En daardoor mogelijk tot verbetering van de leiderschapspraktijk kunnen komen. Het is echter de vraag of deugdethiek de meest passende benadering is. Op grond van het axioma dat leiderschap een relationeel concept is, kan gedacht worden dat de benadering van de zorgethiek meer passend is, omdat hierbij sprake is van het perspectief van de ander en aandacht voor responsiviteit, kwetsbaarheid en dialoog. De zorgethiek sluit op een aantal relevante punten beter aan bij de praktijk van leidinggeven, dan de drie andere ethische disciplines: deugdethiek, plichtethiek en gevolgenethiek. Door de reflectie en het moreel beraad kan de leidinggevendenden elementen uit de verschillende ethische benaderingen in de morele vragen meenemen, zodat steeds een passende ethische vraag bij een actuele situatie gesteld kan worden.

REFERENTIES

- Baart, A. (2011). *Een theorie van de presentie*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Bedi, A., Alpaslan, C.M., & Green, S. (2016). Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators, *Journal of Business Ethics* 139 (3), 517–536.
- Borgerson, J.L. (2007). On the Harmony of Feminist Ethics and Business Ethics, *Business and Society Review*, 112 (4), 477–509.
- Ciulla, J.B. (2009). Leadership and care ethics, *Journal of Business Ethics*, 88, 3–4.
- Edwards, M.G., & Kirkham, N. (2014). Situating 'Giving Voice to Values': A metatheoretical Evaluation of a new approach to Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, 121, 477–495.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: psychological theory and women's development*, Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.
- Gilligan, C. (2014). Moral Injury and the Ethics of

- Care, Reframing the Conversation about Differences, *Journal of social philosophy*, 45 (1), 89-106.
- Heres. L. (2014). *One style fits all? The content, Origins, and Effect of follower expectations of ethical leadership*, (PhD-thesis) Nijmegen: Leonie Heres.
- Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., & Feldt, T. (2016). Why Do Managers Leave Their Organization? Investigating the Role of Ethical Organizational Culture in Managerial Turnover. *Journal of Business Ethics*, 25, 1-17. DOI: 10.1007/s10551-016-3363-8
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923-947.
- Kaptein, M. (2017). When organizations are too good: applying aristotle's doctrine of the mean to the corporate ethical virtues model, *Journal of Business Ethics*, 26 (3), 300-3011. DOI: 10.1111/beer.12147
- Kunneman, H. (2013). *Kleine waarden, grote waarden, Normatieve professionalisering als politiek perspectief*, Amsterdam: SWP.
- Levinas, E. (1969). *Het menselijk gelaat*, Baarn: Uitgeverij Amboon BV.
- Tjong Tjin Tai, E. (2014). Zorgethiek. In Hees, M., T. Nys & I. Robeyns. *Basisboek Ethiek* (pp. 195-212), Amsterdam: Boom.
- Van Dartel, H., & B. Molewijk (Red.) (2016). *In gesprek blijven over goede zorg. Overlegmethoden voor moreel beraad*, Amsterdam: Boom.
- Van den Belt, T. (2013). Naar een normatief Benedictijns kader voor HRM, in: Schouteten, R., J. Bücken & E. Poutstra (red.) (2013). *HRM, het nuttigheidsdenken voorbij*, Den Haag: Boom Lemma.
- Van Tongeren, P. (2004). *Deugdelijk leven*, Nijmegen: SUN.

PERSONALIA

Dr. Tom van den Belt is managementsocioloog en –eticus, auteur van onder meer *Christelijk management volgens de Regel van Benedictus* (2016) Barneveld: Beltom Advies. Correspondentieadres: tvdbelt@beltomadvies.nl