

Een gevaarlijke gedachte: integriteit is vanzelfsprekend

Edgar Karssing & Raoul Wirtz¹

1 Inleiding

De Nederlandse code *corporate governance* moet een bijdrage leveren aan een 'eerlijke en integere gang van zaken'. In de preambule van deze code – de code-Tabaksblat – staat dat goed ondernemerschap, 'waaronder inbegrepen integer en transparant handelen door het bestuur', een van de twee steunpilaren is waarop goed ondernemingsbestuur rust (de tweede steunpilaar is goed toezicht op goed ondernemerschap). In de code staat een groot aantal bepalingen en maatregelen; nergens wordt echter uitgelegd wat met integriteit wordt bedoeld. Dat is op zich geen probleem, mits voor iedereen helder is wat wordt bedoeld. En dat wagen wij te betwijfelen. Het valt ons op dat het woord 'integriteit' steeds vaker wordt gebruikt, maar slechts zelden wordt uitgelegd. Soms wel, maar dan is de uitleg vaak weinig informatief of zelfs kwestieus. Van Luijk merkt op dat ondanks de verhoogde aandacht voor integriteit 'de terminologie nog niet gefixeerd' is.² Berns constateert het volgende: 'Wordt in de talrijke boekwerken en publicaties die aan dit onderwerp zijn gewijd naar een nadere definiëring van het begrip integriteit gezocht, dan lijken even zovele begripsaanduidingen daarvoor denkbaar.'³ Ze concludeert dat integriteit zich maar moeilijk eenduidig laat omschrijven; wel ziet ze een groot aantal begrippen dat steeds weer terugkomt in definities van integriteit: onkreukbaarheid, rechtschapenheid, eerlijkheid, betrouwbaarheid, zuiverheid, onafhankelijkheid, zorgvuldigheid en geloofwaardigheid. Dit geeft een richting, maar nog weinig duidelijkheid; de begrippen zijn grote, abstracte woorden die op hun beurt voor velerlei uitleg vatbaar zijn. Koehn constateert: 'When we try to specify how the nebulous term is being used by executives, we come up with some rather dubious notions.'⁴ Zij ziet dat topmanagers integriteit gelijkstellen aan reputatie; een goede reputatie hebben is echter noch een noodzakelijke voorwaarde, noch een

voldoende voorwaarde voor integriteit. Ook wordt volgens Koehn het belang van integriteit vaak gekoppeld aan de marktwaarde van integriteit: integriteit loont! Ook dit is kwetsieus: *'It may well have market value in some cases, but we should try to be people of integrity not because integrity is a business asset but because it is intrinsically valuable.'*⁵

Het woord integriteit wordt dus veel gebruikt, maar weinig uitgelegd. Omdat je over wat vanzelfsprekend is niet langer hoeft na te denken? Dat is op de werkvloer en aan de vergadertafel een praktische richtsnoer. Tenzij... tenzij dat wat vanzelfsprekend wordt geacht, dat helemaal niet is. In deze bijdrage bespreken wij de stelling:

■ Een raad van commissarissen waarin integriteit vanzelfsprekend is, opereert veel gevaarlijker dan een raad van commissarissen waarin integriteit een voortdurend onderwerp is van twist en gesprek.

In paragraaf 2 geven wij aan welke indicaties wij hebben dat voor commissarissen integriteit nog geen onderwerp is van twist en gesprek. In paragraaf 3 laten we zien dat dit onterecht is: er spelen genoeg morele vraagstukken in de praktijk van de commissaris die juist onderwerp van reflectie en overleg zouden moeten zijn. En door deze vraagstukken op systematische en gestructureerde wijze op de agenda te zetten kan dit er ook toe leiden dat de beroepsmoraal van commissarissen wordt geëxpliciteerd. In paragraaf 4 introduceren we het begrip *mores prudentie*, de notulen van het debat over de beroepsmoraal van commissarissen. De slotparagraaf herneemt de belangrijkste conclusies en kijkt vooruit: op welke manier gaan wij de integriteit van de commissaris verder onderzoeken?

2 Integriteit als onderwerp van twist en gesprek?

Wat is een integere commissaris? Integriteit vereist in de eerste plaats *standvastigheid*. Voorbeelden van integriteitsinbreuken verwijzen vaak naar 'zelfverrijking' en 'het grote graaien'. Een belangrijk aspect van integriteit is dat commissarissen de rug recht houden, verleidingen weerstaan en geen misbruik maken van hun positie. Standvastigheid is misschien wel een noodzakelijke, maar zeker geen voldoende voorwaarde. De grootste boef kan immers zeer standvastig zijn. Is een integere commissaris dan iemand die nog nooit met justitie in aanraking is gekomen? Dat zou een wel heel smalle definitie zijn en nogal legalistisch. Het gaat ook in tegen ons normale spraakgebruik om iemand die heel standvastig de meest immorele dingen doet, desondanks integere te noemen. Daarom vereist integriteit in de tweede plaats dat commissarissen hun verantwoordelijkheid nemen: hun handelen dient een *morele toets* te doorstaan. Brenkert spreekt over een 'moreel filter': *'integrity involves more than simply doing what one says; what one says and does must also pass through some mo-*

*ral filter. As such, integrity is closely bound up with business ethics and forms of social responsibility.'*⁶ Daarbij is een beroep op eer en geweten onvoldoende. Of een handeling de morele toets kan doorstaan, kan pas blijken in een confrontatie van de eigen subjectieve beroepsopvattingen met morele waarden, normen en verantwoordelijkheden. Dan is het ook nodig, in de derde plaats, dat commissarissen zich verantwoordelijkheden serieus nemen doordat ze de argumenten geven voor hun keuzes.⁷

Samengevat: integriteit gaat verder dan standvastigheid, integriteit gaat samen op met moraliteit. Hoe maken commissarissen integriteit hanteerbaar? Hoe gaan zij om met lastige morele vraagstukken? Is integriteit ook een onderwerp van twist en gesprek? De beste manier om dergelijke vragen te beantwoorden is het aan de commissaris zelf vragen. Dat gaan we in de toekomst zeker doen. Hierop voortuitlopend: we verwachten dat integriteit nauwelijks onderwerp zal zijn van twist en gesprek. We baseren ons op onderzoek onder MBA-studenten (jonge managers) en managers. Dit onderzoek betreft dus niet commissarissen, maar het is wel het achterland van commissarissen. De manier waarop (jonge) managers met morele vraagstukken omgaan, is in die zin dus in ieder geval indicatief. We zullen laten zien dat onderzoek onder commissarissen de resultaten lijken te bevestigen.

2.1 De spiegel- of slaaptest

Badaracco en Webb hebben aan jonge managers gevraagd hoe zij moeilijke morele vraagstukken oplossen.⁸ Dan blijkt dat zij zich met name laten leiden door een spiegeltest of slaaptest: ik ben integer wanneer ik mezelf recht in de ogen kan kijken, wanneer ik goed kan slapen. De test is een belangrijk, zo niet doorslaggevend criterium om te bepalen of zij een moreel juiste beslissing hebben genomen: wie zichzelf recht in de ogen kan kijken, zit goed; wie dat niet kan, zit fout. Enkele typerende opmerkingen uit de interviews zijn:

'Gewoon doen wat goed is. Doen waarvan je vindt dat het goed is.'

'Het klinkt een beetje stom, maar het gaat erom wat je voelt. Als iets geen goed gevoel geeft, is het niet te verdedigen.'

'Je moet putten uit je eigen ervaringen en normen. Daar moet je op afgaan. Dat moet je richtsnoer zijn.'

'Persoonlijk denk ik van: Hoe voel ik me erbij? Als je er telkens weer ziek van wordt, dan wil dat wat zeggen. Waar het uiteindelijk om gaat, is waar je je goed bij voelt.'

De spiegeltest krijgt ook op vele manieren een plek in discussies over ethiek en integriteit. Zo heeft bijvoorbeeld Fortis op de voorkant van zijn gedragscode een spiegel geplaatst. En Peter Drucker, de nestor van de managementgoeroes, adviseert alle managers de spiegeltest als moreel kompas te nemen.¹⁰ Badaracco noemt verschillende redenen waarom de spiegel- of slaaptiest veel mensen aanspreekt. De spiegeltest is een aantrekkelijke metafoer, ze berust op een fundamentele overtuiging: 'we moeten op onze persoonlijke inzichten, gevoelens en instincten vertrouwen wanneer we voor een moeilijk moreel probleem gesteld worden'.¹¹ Met de spiegeltest nemen we onze intuïtie en onze gevoelens serieus. Daarmee is de spiegeltest gebaseerd op 'levende waarheden' en niet op abstracte regels zoals die in veel codes zijn geformuleerd: met de spiegeltest doen we via intuïtie en gevoel een beroep op onze eigen praktijkervaringen. De spiegeltest begrijpt dat morele vraagstukken zich niet laten oplossen door argumenten te inventariseren en af te wegen en daarbij de persoonlijke betrokkenheid bij het vraagstuk te negeren: zowel bij de inventarisatie als in de afweging spelen de eigen waarden, overtuigingen, ervaringen, hoop en vrees een onmiskenbare rol. De spiegeltest doet ook recht aan onze cultuur waarin mensen zich graag beroepen op zelfsturing: morele overwegingen hebben gezag omdat we er in vrijheid zelf voor hebben gekozen, niet omdat ze van bovenaf aan ons zijn opgedragen.¹² Tot slot, de spiegeltest is heel praktisch: het is niet nodig om eerst een studie ethiek te volgen voordat iemand zich een oordeel kan aanmeten, het is niet nodig eerst verstrikt te geraken in discussies over hoogstaande maar abstracte morele principes voordat iemand een beslissing kan nemen.

2.2 De morele zwijgzaamheid van managers

Bird en Waters hebben 60 managers geïnterviewd en met hen gesproken over in totaal ongeveer 300 situaties waarin zij werden geconfronteerd met morele vraagstukken. Slechts in 12 procent van de gevallen hebben de managers daar ook met anderen over gesproken. De helft van die 12 procent kan worden teruggevoerd op één manager. De auteurs concluderen dat managers zeer terughoudend zijn om met collega's over morele vraagstukken te praten.¹³ Ook wanneer morele overwegingen wel degelijk in hun eigen denken en doen een rol spelen. De managers verwijzen veel liever naar economische doelstellingen en het langetermijnbelang van hun organisatie. De auteurs geven drie verklaringen (zie kader) voor deze morele zwijgzaamheid: de angst voor meningsverschillen en conflicten, de angst voor impasses en de angst voor negatieve beeldvorming.¹⁴

Morele zwijgzaamheid uit angst

Angst voor meningsverschillen en conflicten. Een gesprek over morele vraagstukken loopt gemakkelijk uit op een meningsverschil of zelfs een conflict. Een kritische opmerking of vraag aan een collega over een bepaalde manier van optreden wordt door die collega vaak gezien als het plaatsen

van een vraagteken bij zijn of haar integriteit als persoon: *be-oordelen wordt al snel opgevat als ver-oordelen.* En daar houden mensen niet van. Veel managers besluiten daarom het gesprek maar helemaal uit de weg te gaan om de harmonie niet te verstoren.

Angst voor impasses. Een manager is aangesteld om beslissingen te nemen. Waardebegrippen als eerlijkheid, betrouwbaarheid, openheid en geloofwaardigheid zijn zinvol om mensen te prijzen of de les te lezen. Ze zijn echter te vaag er' te soft om te gebruiken bij het nemen van verantwoorde beslissingen in groepen mensen met verschillende morele overtuigingen. Ook bestaat de vrees dat dergelijke waardebegrippen allerlei discussies oproepen die ten koste gaan van de snelheid en de flexibiliteit in het besluitvormingsproces.

Angst voor negatieve beeldvorming. De ambitieuze manager straalt kracht en effectiviteit uit. Gesprekken over morele vraagstukken klinken echter vaak esoterisch en idealistisch en missen de hardheid die wel terugkomt in gesprekken over organisatiepolitiek, technische kwalificaties, concurrentievoordeel en economische kosten-batenanalyses. Ook zijn managers bang dat hun morele ongeletterdheid aan het licht komt. Ze kennen morele waardebegrippen uit hun opvoeding en wellicht van school, maar ze zijn niet gewend om ze ook toe te passen in werksituaties. Tot slot menen veel managers dat de goede manager zijn eigen boontjes dopt en dat ze door het vragen van advies laten blijken dat ze hun werk niet aankunnen.

Bird en Waters hebben voor hun onderzoek alleen met managers gesproken. Naar alle waarschijnlijkheid zullen soortgelijke angsten ook commissarissen niet vreemd zijn; de meeste commissarissen hebben immers eerst een managementfunctie gehad.

2.3 Twist en gesprek?

Het onderzoek van Bird en Waters suggereert dat ethiek en integriteit nauwelijks onderwerp zijn van twist en gesprek. (Jonge) managers zijn bang om hierover te beginnen, ze vertrouwen liever op de spiegeltest. We denken dat deze managers niet opeens ongeremd integriteit agenderen zodra ze commissaris worden. Dat lijkt te worden bevestigd door onderzoek onder commissarissen: ze erkennen het belang van integriteit, maar nemen nauwelijks tijd voor een goed gesprek hierover. Van Eyck van Helsinga en Schoenmakers laten zien dat stijf bovenaan in de ranglijst van persoonlijkheidskenmerken van commissarissen integriteit staat (als aangegeven door president-commissarissen en door bestuursvoorzitters).¹⁵ Ze geven ook aan dat integriteit niet alleen belangrijk is voor commissarissen, maar ook voor bestuurders: het belang dat commissarissen hechten aan 'de integriteit van de bestuurders van de onderneming' staat

op een gedeelde tweede plaats; meteen na 'de personele bezetting van de raad van bestuur' en gelijk met 'het functioneren van de raad van bestuur' en 'strategie en risico's'. Tegelijkertijd staat in de rangorde naar tijdsbesteding (kijkend naar de tijd die de raad van commissarissen aan een onderwerp besteedt) het onderwerp bijna helemaal onderaan; alleen de categorie 'overig' scoort lager. Bakker merkt op dat de meeste commissarissen hun rolinvulling in hoge mate bepalen op grond van de eigen ervaring en prioriteitsstelling: 'Het hangt er dus maar net van af, wie er in de raad van commissarissen zitten en wat hun specifieke beroeps- en levenservaring is. En ook: of zij hebben geleerd met de verworven kennis, vaardigheden en inzichten zo om te gaan, dat anderen daarvan kunnen profiteren.'¹⁶ Op deze manier zijn commissarissen dus een soort morele eennpitters die zelf bepalen wat hun beroepsmoraal is, die ook alleen zelf hun beroepsmoraal onderhouden en bewaken.

Lastige kwestie: commissariaat versus vriendschap¹⁷

'Wat doet iemand die op verzoek van een persoonlijke vriend commissaris is geworden bij een onderneming waar zich vervolgens problemen voordoen? Als goede vriend is het enerzijds makkelijker om de directievoorzitter informeel aan te spreken. Wanneer deze daarop echter reageert met de mededeling de betreffende commissaris niet te hebben gevraagd om het hem lastig te maken maar juist als goede vriend, ontstaat er langzamerhand een dilemma voor de betreffende commissaris. Er kan zelfs een moment komen waarop de commissaris moet kiezen: de vriendschap of de commissarispositie opgeven. Voor een aantal commissarissen in het midden- en grootbedrijf blijkt dit een te moeilijke keuze: men blijft zitten, sluit de ogen en hoopt op een goede afloop.'¹⁸

Bird en Waters geven aan dat het kortzichtig is om je door angsten te laten leiden en gesprekken over morele vraagstukken zoals het dilemma 'commissariaat versus vriendschap' (zie kader) uit de weg te gaan, omdat dit op de lange termijn grote nadelen kan hebben voor de organisatie. In de eerste plaats kan de morele zwijgzaamheid leiden tot moreel geheugenverlies. Doordat het lijkt alsof waarden en normen geen enkele rol spelen in de organisatie, vergeten managers en medewerkers in welke mate die waarden en normen onmisbaar zijn in hun organisatie. Als je altijd alleen op je financiële resultaten wordt afgerekend, verdwijnen andere gerechtvaardigde belangen langzamerhand uit beeld. Ook leidt de zwijgzaamheid tot stress; er is immers geen ruimte om gezamenlijk op zoek te gaan naar creatieve en inventieve oplossingen die beter zijn voor de managers zelf, voor de organisatie en voor andere belanghebbenden. Daarnaast geldt: dat waar niet over wordt gesproken, bestaat niet. Veel misstanden, klein en groot, blijven onopgemerkt en worden niet aangepakt. Doordat het onderwerp niet op de agenda staat, wordt het voor medewerkers erg moeilijk

om morele vraagstukken bespreekbaar te maken. 'Mag ik mijn twijfels bij onze nieuwe marketingstrategie – beloven we niet meer dan we kunnen waarmaken – wel bespreekbaar maken of is dat veel te soft en onbelangrijk?' Wat eigenlijk de gewoonste zaak van de wereld zou moeten zijn – het met elkaar bespreken van morele vraagstukken – vereist assertiviteit en lef. Tot slot, morele argumenten verliezen aan geldingskracht wanneer deze niet voortdurend worden bevestigd in gesprekken en in de praktijk; het is natief om te denken dat argumenten louter uit zichzelf overtuigingskracht bezitten.¹⁹

De zwijgzaamheid wordt bevestigd door het belang dat men hecht aan de spiegel- of slaaptest. Ook dit is problematisch, ook dit is geen vorm van twist en gesprek; hoogstens een gesprek met jezelf. De spiegel is onbetrouwbaar als moreel kompas. Badaracco plaatst een aantal kritische kanttekeningen bij de spiegel- of slaaptest.²⁰ Zijn conclusie: de spiegeltest is een waardevolle en praktische test, maar de test is bij gemakzuchtig gebruik vatbaar voor blindheid en kan daardoor gemakkelijk tot een hoop ellende leiden. In de spiegel zien mensen zichzelf. Daarmee is de betrouwbaarheid van de spiegeltest in belangrijke mate afhankelijk van het kaliber van degene die in de spiegel kijkt. Waarschijnlijk kennen we allemaal wel mensen die zichzelf vol trots recht in de ogen kijken, terwijl wijzelf enkele vraagtekens hebben bij het morele gehalte van hun gedrag. Ernstiger is dat morele monsters als Hitler en Stalin vermoedelijk zelfvoldaan de spiegeltest glansrijk doorstaan, terwijl rolmodellen als Moeder Theresa, Ghandi en Mandela waarschijnlijk urenlang wikkend en wegend voor de spiegel hebben gestaan. Kortom, ons gevoel, onze intuïtie is niet vanzelfsprekend een goede graadmeter voor de eigen morele correctheid. Eerst zullen we moeten weten dat degene die in de spiegel kijkt, ook een moreel volwassen persoonlijkheid heeft met een adequaat besef van goed en kwaad. Anders geldt ook hier: *garbage in, garbage out*.

Tot slot, als laatste kanttekening bij de spiegeltest: vandaag de dag zijn transparantie en verantwoording van keuzes een essentieel onderdeel van het bedrijfsproces en moeten commissarissen hun beslissingen kunnen verantwoorden met woorden die anderen kunnen begrijpen. Zij kunnen niet volstaan met zinnen als 'Dit is mijn beslissing. Ik volg hierin mijn hart en ik weet dat ik ermee kan leven. Dus dit is het.'²¹ Een dergelijke persoonlijke en onberedeneerde motivatie is hoogst problematisch. Het maakt het voor een ander immers onmogelijk een bepaalde handelwijze te beoordelen. Daarnaast wordt het voor de betrokkene, maar ook voor anderen, moeilijker om van de beslissing te leren wanneer niet achterhaald kan worden hoe een bepaald oordeel of een handeling tot stand is gekomen.

3 Problemen en dilemma's, groot en alledaags

We hebben laten zien dat ethiek en integriteit waarschijnlijk nauwelijks onderwerpen zijn van twist en gesprek. Maar wanneer zou het dat dan moeten

zijn? Wat zijn dan die vraagstukken die moeten worden geagendeerd? Hoe zien deze morele vraagstukken eruit? Een moreel vraagstuk moet eerst als zodanig worden herkend, voordat commissarissen het de aandacht kunnen geven die het verdient. Treviño en Brown stellen het treffend: *'Rarely do decisions come with waving red flags that say: Hey, I'm an ethical issue. Think about me in moral terms!'*²² Wat maakt een vraagstuk tot een *moreel* vraagstuk? Dat is geen gemakkelijke vraag: filosofen hebben daar verschillende antwoorden op gegeven. Een punt van overeenstemming is dat moraal in ieder geval betrekking heeft op de manier waarop mensen samenleven en samenwerken. Er is dan in ieder geval sprake van een moreel vraagstuk indien een beslissing of een handeling gevolgen heeft voor welzijn, rechten en belangen van anderen. Dit geldt natuurlijk voor de meeste beslissingen die commissarissen nemen; het geeft aan hoe alomtegenwoordig moraal is. Het niet-onderscheiden hiervan kan leiden tot blinde vlekken en daarmee tot het laten liggen of niet serieus nemen van belangrijke en lastige vraagstukken.²³

We horen vaak mensen zeggen dat ethiek en integriteit in hun werk niet echt een rol spelen, omdat zij niet aan verleidingen worden blootgesteld. Een andere veelgehoorde reactie is dat een bepaald probleem misschien wel lastig is, maar daarmee nog geen moreel vraagstuk. Het zijn slechts *'day-to-day business decisions'*, waarbij bijvoorbeeld de kortetermijneffecten tegen de langetermijnresultaten moeten worden afgewogen. Ook dit is een onterechte beperking van het morele perspectief. Veel kwesties zullen betrekking hebben op de normale gang van zaken, bijvoorbeeld de relatie tot de overige commissarissen, de raad van bestuur en de algemene aandeelhoudersvergadering. Maar vooral ook de echt lastige kwesties kunnen worden bevraagd vanuit een morele optiek. Hoe doe ik in deze situatie mijn werk goed? Hoe doe ik recht aan mijn rol en verantwoordelijkheden? Denk hierbij aan de opvolging of zelfs een mogelijk ontslag van de voorzitter van de raad van bestuur. Of aan crisissituaties, als het bedrijf in slecht weer belandt. Of aan belangrijke vraagstukken rondom innovatie, fusies, acquisities, verkoop of fraude. Steeds opnieuw kan en moet de commissaris zichzelf afvragen wat de beste oplossing is vanuit zijn rol en zijn verantwoordelijkheden. Daarom zit de ethiek ingebakken in het gehele functioneren van de commissaris. Eigenlijk is het misleidend om over 'morele vraagstukken' te spreken, de ethiek biedt veel eerder een perspectief op de dagelijkse beslissingen door steeds opnieuw de vraag in te brengen: houd ik op deze manier rekening met het welzijn, de rechten en belangen van alle betrokkenen (*stakeholders*)? Toch kan deze woordkeuze helpen bij het hanteerbaar maken van de morele opdracht van commissarissen. We maken daarom een tweeledig basisonderscheiding om de variëteit in morele vraagstukken hanteerbaar te maken. In de eerste plaats onderscheiden we morele *problemen* en morele *dilemma's*. Vervolgens maken we onderscheid tussen *grote* morele vraagstukken en *aliedaagse* morele vraagstukken.²⁴

Lastige kwestie: nee-zeggen

Veel commissarissen geven aan dat zij in principe besluiten van de raad van bestuur kunnen tegenhouden als de raad van commissarissen dit echt wil. Maar, zo merkt één commissaris op: 'meeste stemmen gelden, maar niet altijd; want in elke raad van commissarissen heb je zwaargewichten en lichtgewichten, en dat bepaalt de besluitvorming in hoge mate.' Een andere commissaris merkt op: 'Als je als commissaris bang bent om een afwijkende mening te verkondigen, ben je verkeerd bezig.' Hij voegt er echter onmiddellijk aan toe dat commissarissen er in de praktijk vaak voor kiezen om die afwijkende mening maar 'in te slikken' – vooral bij grote ondernemingen met grote raden van commissarissen. Dit 'nee-zeggen' blijkt voor veel commissarissen een moeilijke zaak te zijn. Het is in de middelgrote en grote bedrijven erg lastig om nee te zeggen tegen de ondernemer dan wel de voorzitter van de raad van bestuur, zeker als de laatste iets graag wil en zijn voornemen in sommige gevallen (bijvoorbeeld wanneer de onderneming niet onder het structuurregime valt) gewoon kan doorzetten, ongeacht de mening van de commissaris(sen). Dergelijke situaties vormen voor veel commissarissen in het midden- en groot bedrijf dan ook een dilemma. Op de achtergrond speelt ook het vraagstuk van de onafhankelijkheid van commissarissen in deze omgeving.²⁵

3.1 Morele problemen en morele dilemma's

Er is sprake van een *moreel probleem* wanneer het voor de meeste mensen zonneklaar is wat de moreel juiste beslissing of handeling is, maar er een verleiding bestaat om iets anders te doen. (Bijna) iedereen weet dat handtastelijkheden en fraude onoorbaar zijn, net als het onterecht declareren van reis- en verblijfskosten. Toch is het soms aanlokkelijk om het eigen belang voor de moraal te laten gaan.

Morele dilemma's zijn een stuk lastiger. Hiervan is sprake wanneer waarden en verantwoordelijkheden met elkaar conflicteren. Wij definiëren een *moreel dilemma* bij voorkeur als een goed-versus-goedvraagstuk, waarbij er een keuze moet worden gemaakt uit meerdere alternatieven. Deze alternatieven kunnen niet tegelijkertijd worden gekozen en voor elk alternatief zijn goede argumenten te geven. Goed-versus-goeddilemma's ontstaan doordat er meerdere waarden en verantwoordelijkheden tegelijkertijd op het spel staan en die waarden en verantwoordelijkheden met elkaar conflicteren. Zeker als men bedenkt dat een commissaris niet alleen rekening wil houden met zijn eigen waarden, maar ook geacht wordt zijn handelen te laten bepalen door zijn verantwoordelijkheden ten aanzien van de organisatie waarvoor hij commissaris is, en de in-

terne en externe belanghebbenden. Door het goed-versus-goedkarakter van een moreel dilemma is het onvermijdelijk dat morele kosten worden gemaakt. Morele kosten ontstaan doordat aan legitieme argumenten geen of onvoldoende gehoor kan worden gegeven omdat andere argumenten zwaarder wegen. Vaak heeft dit tot gevolg dat rechten of belangen van jezelf of anderen niet of onvoldoende worden behartigd. Morele kosten zijn een goede reden om niet alleen na te denken over de vraag wat het betere alternatief is, maar ook na te gaan op welke manier die kosten kunnen worden geminimaliseerd en gecompenseerd. Badaracco merkt op dat een dergelijk goed-versus-goedvraagstuk een *defining moment* kan zijn:

'Zijn besluit, hoe dat ook uit zal vallen, zal een belangrijk aspect van zijn karakter, zijn normen en fundamentele levensovertuigingen aan het licht brengen. De situatie zal ook de waarden toetsen waar hij zich in het verleden voor heeft uitgesproken. Hij zal er nu achter komen of dat echt zijn normen zijn, of alleen maar mooie woorden. Tenslotte zullen zijn beslissingen en handelingen zijn karakter bijschaven en het beeld dat hij van zichzelf en van de wereld heeft. Dat zou wel eens ingrijpend kunnen zijn. In essentie zullen zijn keuzes bepalend zijn voor zijn morele ik.'²⁶

Je zou een moreel probleem een goed-versus-foutvraagstuk kunnen noemen. Sommigen noemen dit de 'kinderproblemen' in de ethiek, omdat ze intellectueel een stuk minder spannend zijn dan de goed-versus-goeddilemma's. Dat gaat iets te ver; goed-versus-foutvraagstukken zijn dan misschien geen dilemma's, als probleem kunnen ze heel lastig zijn.²⁷ Bijvoorbeeld doordat het niet (onmiddellijk) duidelijk is welke morele richtlijnen in een situatie relevant zijn. Bij goed-versus-foutvraagstukken ligt het zwaartepunt veel eerder bij standvastigheid: de rug recht houden en niet toegeven aan verleidingen. Overigens, veel ogenschijnlijk goed-versus-foutvraagstukken blijken bij nader onderzoek toch een goed-versus-goedkarakter te hebben.²⁸ Het lijkt dan of mensen slechts in hun eigen belang zijn geïnteresseerd, maar bij doorvragen blijkt dat ze wel de gelijk goede redenen hebben om voor de 'foute' optie te kiezen. Het zijn morele vraagstukken van het type 'zwangere vrouw op de achterbank': natuurlijk mag je geen 160 op de autosnelweg rijden, maar in het geval van...

3.2 Grote en alledaagse morele vraagstukken

Het zijn vooral de spraakmakende gevallen van fraude, corruptie en zelfverrijking – Enron, WorldCom, Ahold, Parmalat, de Ceteco-affaire, de bouwfraude – waarmee in de media, in de lesboeken en bij de borrel ethiek en integriteit ter sprake komen. Het grote nadeel hiervan is dat ethiek en integriteit vervolgens gemakkelijk worden vereenzelvigd met deze sensationele gevallen. Dan wordt uit het oog verloren dat iedere keuze die we maken ook moreel bevroegd kan worden, dat in de alledaagse werkzaamheden moraal ook een belangrijke rol speelt. Dat ons iets niet meteen opvalt, betekent immers niet dat het niet be-

staat. Omgangsvormen, de mate waarin en de manier waarop commissarissen de inzet van andere commissarissen honoreren, elkaar aanspreken op gedrag of de kwaliteit van het werk, elkaar de eer gunnen van ieders prestatie. Het zijn geen morele kwesties die, een uitzondering daargelaten, direct leiden tot reputatiesco's of schadeclaims. Het zijn vaak wel de alledaagse vraagstukken waarmee iedereen heeft te maken in zijn werkzame leven.

Lastige kwestie: zelf opstappen

'Uiteindelijk kan een commissaris natuurlijk ook zelf terugtreden als hij onvoldoende draagvlak krijgt voor zijn standpunt in een voor hem cruciale kwestie. De meeste commissarissen vinden dit echter een slecht middel; zij beschouwen het weliswaar als het uiterste middel voor een commissaris, maar vinden het tegelijkertijd ook een zwaktebod. Overigens zijn enkele geïnterviewde commissarissen wel van mening dat een commissaris moet opstappen op het moment dat hij (zij) zich niet langer met het gevoerde beleid kan verenigen – ook al zullen anderen (de raad van bestuur, de overige commissarissen in de raad) of de buitenwereld dit interpreteren als 'weglopen'. De keuze van het moment (*'timing'*) is daarbij van groot belang, zeggen de commissarissen: een commissaris die voortijdig opstapt haalt vrijwel altijd de media; zeker wanneer hij zelf een 'bekende Nederlander' is en de betreffende onderneming aan de beurs is genoteerd.'²⁹

3.3 Zorgvuldigheid en navolgbaarheid

Bij het aanpakken van morele vraagstukken zijn in ieder geval zorgvuldigheid en navolgbaarheid belangrijke criteria om het morele gehalte van een beslissing te beoordelen. *Zorgvuldigheid* betekent dat de commissaris rekening houdt met het welzijn, de verwachtingen, rechten en belangen van alle betrokkenen die er in redelijkheid aanspraak op kunnen maken dat zij niet buiten beeld worden gelaten; dit verwijst terug naar de definitie van moraal. *Zorgvuldigheid* vereist ook dat in de afweging geen onderscheid wordt gemaakt in het gewicht van belangen wanneer daarvoor geen goede reden bestaat. *Navolgbaarheid* betekent dat de argumenten begrijpelijk zijn voor anderen en gebaseerd op verdedigbare opvattingen over de werkelijkheid. Dit vereist dat een commissaris desgevraagd kan vertellen wat hem beweegt en hoe zijn denken, doen en voelen begrepen moet worden. Een praktisch uitgangspunt voor het toetsen van de navolgbaarheid is de moraal te nemen die in de loop der jaren in een beroepspraktijk is uitgekristalliseerd en bijvoorbeeld in de code *corporate governance* is opgenomen. Een bezwaar is dat deze moraal in bepaalde mate een historische toevalligheid is en daarmee in zekere zin willekeurig. Zolang die moraal steeds opnieuw ter discussie kan worden gesteld, is dit niet een onoverkomelijk be-

zwaar. In de volgende paragraaf zullen we aangeven dat 'twist en gesprek' er ook toe kan leiden dat vanuit de praktijk de beroepsmoraal van commissarissen – waarden en verantwoordelijkheden – vorm kan worden gegeven.

4 Van reflectie naar *moresprudentie*

Wat zijn de kaders die de verantwoordelijkheid van commissarissen nader bepalen en hoe komen die tot stand? Bakker geeft aan dat die kaders vooral worden bepaald door de wet en de ongeschreven spelregels, de persoonlijkheid van de commissaris, het team van commissarissen en de relatie met het bestuur ('je bent tot elkaar veroordeeld').³⁰ De kerntaken van de commissaris (toezicht op en adviseren van de raad van bestuur) zijn globaal geformuleerd in de wet. In de code *corporate governance* is dit wel nader uitgewerkt, maar het blijft een mager kader dat veel ruimte laat aan commissarissen om hun rol naar eigen inzicht en in samenspraak met elkaar en met het bestuur in te vullen.³¹ Zeker de regelgeving met betrekking tot de aansprakelijkheid is de laatste jaren nadrukkelijk aangescherpt; het betreft echter vooral regelgeving ten aanzien van 'verboden gedrag'.

'In de praktijk van alledag zijn daarom nogal wat ongeschreven regels ontstaan, die het vacuüm in de regelgeving opvullen. En, zoals voor alle ongeschreven regels geldt: het kost ook onder commissarissen enige moeite om ze boven water te krijgen. Dat komt enerzijds doordat veel commissarissen de betreffende impliciet gehanteerde regels vanzelfsprekend vinden en zich er nauwelijks van bewust zijn. Anderzijds behoren ze ook tot de 'mores' van het commissariaat, en als zodanig worden ze alleen aan commissarissen – en bovendien op subtiële wijze – overgedragen. Hierdoor is het des te lastiger om te bepalen (a) in hoeverre een bepaalde ongeschreven regel in de praktijk van invloed is, en (b) in hoeverre die ongeschreven regel (nog) past bij de blijkaar veranderende praktijk van het commissariaat. Impliciete regels zijn immers in het verleden ontstaan en hebben toen (mogelijk) hun betekenis gehad. Dat hoeft niet altijd zo te blijven, en zeker niet in een bedrijfsleven dat sterk aan verandering onderhevig is.'³²

Zowel het globale karakter van de formulering van de kerntaken van de commissaris als de behoefte om bijvoorbeeld met ongeschreven (spel)regels meer richting en duidelijkheid in die kerntaken aan te brengen, zijn vanuit de functie van de commissaris gezien goed verklaarbaar. Het klimkt paradoxaal. Aan de ene kant is er behoefte aan een grote mate van vrijheid om de kerntaken naar bevind van zaken in te vullen, aan de andere kant is er juist behoefte aan meer duidelijkheid, eenheid en explicitering van die kerntaken. Deze ambivalente past echter precies bij de functie van de commissaris. Aan de ene kant moet de commissaris namelijk voldoende flexibiliteit hebben om op een goede manier om te gaan met een zeer gevarieerd werkveld. Deze variatie bestaat niet alleen

in de grote verscheidenheid van typen organisaties, werkprocessen, producten en diensten waarop de commissaris toezicht moet houden. Ook binnen de organisaties zelf zijn er zeer uiteenlopende aandachtsgebieden die zich uitstrekken van financiële controle tot huisvesting, van bemensing van het bestuur tot bedrijfsstrategie, van fusies tot kantoormeubels. Een werkveld, kortom, dat zich lastig in eenduidige regels laat vangen. Voor de commissaris vraagt dit om ruimte en vaardigheid tot bestuurlijke (en morele) *improvisatie*.

Tegelijkertijd maakt het commissariaat de laatste jaren een duidelijke professionaliseringsslag door. Met een groeiend belang van de commissaris worden de eisen aan zijn functioneren ook strenger. Mede als gevolg van de code *corporate governance* zijn de kerntaken van de commissaris meer gereguleerd en gestandaardiseerd. Voor de commissaris vraagt dit om een grotere mate van transparantie en controleerbaarheid van zijn werk.

4.1 Moresprudentie

De belangrijke vraag is nu: hoe kan ruimte voor bestuurlijke en morele 'improvisatie' samengaan met een grotere mate van transparantie en controleerbaarheid? Een oplossing voor dit spanningsveld is het ontwikkelen van wat wij willen noemen *moresprudentie*.

'Net als er een voortgaand verslag bestaat van de toepassingspraktijk van het recht, die systematisch wordt neergelegd in jurisprudentie, zou ook het gesprek over integriteit en alle afwegingen, keuzes en beslissingen moeten worden opgetekend. We zouden dit met een beetje fantasie 'moresprudentie' kunnen noemen.'³³

Het ontwikkelen van *moresprudentie* gaat om een proces waarbij op een systematische wijze kennis en inzicht wordt verzameld over de manier waarop met alle morele aspecten van het werk van bijvoorbeeld de commissaris kan worden omgegaan. Die kennis en inzichten zijn een belangrijk referentiepunt voor toekomstige vergelijkbare situaties. Tegelijkertijd worden deze nieuwe situaties op zichzelf weer onderdeel van de *moresprudentie*. Door het ontwikkelen van *moresprudentie* verzekert de commissaris zich enerzijds van voldoende speelruimte om recht te doen aan de grote variatie en situaties die het werkveld eigen is, maar voorkomt hij dat hij bij de morele improvisatie moet terugvallen op de te eenzijdige en subjectieve 'spiegeltest' die hierboven is beschreven, en waarborgt hij de transparantie en controleerbaarheid van zijn werk. Het woord *moresprudentie* is afgeleid uit de begrippen *mores* en *prudens*. Het begrip *mores* betekent niet alleen gewoonte, gebruik of de manier waarop 'we' het doen, maar verwijst ook naar iemands wil en de motivatie van zijn handelen. *Prudens* betekent naast bewust, kundig en zorgvuldig ook vooruitziend. *Moresprudentie* betekent kortom dat we met voorbedachte rade, kundig en zorgvuldig onze wil en manier van doen bepalen.

In de praktijk is moresprudentie het gezamenlijk ontwikkelen van kennis en inzicht van de morele aspecten van het werk. Niet alleen gezamenlijk met de raad van commissarissen, maar ook vanuit de professie van het commissariaat. Dat betekent dat er op regelmatige basis over morele aspecten van het werk wordt gepraat, en dat de uitkomsten van dit gesprek worden vastgelegd. De onderwerpen die in zo'n gesprek naar voren kunnen komen, kunnen abstract zijn (bijvoorbeeld: hoe gaan we om met het spanningsveld tussen meebesturen en toezicht houden?) maar zinvoller is het om concrete vragen en situaties te bespreken. (Bijvoorbeeld: ik ben gevraagd om voor bedrijf x een aantal bestuurlijke beslissingen te nemen. Kan ik in mijn geval nog mijn onafhankelijk controlerende taak uitvoeren?) Men zou ook een aantal op het oog vergelijkbare situaties naast elkaar kunnen leggen en door eens goed te kijken naar specifieke overeenkomsten en verschillen een aantal relevante kenmerken van dat type vraagstuk vaststellen die voor dat soort situaties richtinggevend kunnen zijn in de toekomst.

Bakker heeft een aantal *ongeschreven regels* van commissarissen benoemd; deze regels kunnen worden gezien als een eerste aanzet tot moresprudentie.³⁴

1. Een commissaris moet altijd handelen vanuit het totaalbelang van de onderneming en niet vanuit deelbelangen.
2. Een commissaris moet ervoor zorgen dat de onderneming een duidelijke strategie heeft.
3. Een commissaris moet niet op de stoel van de raad van bestuur gaan zitten.
4. Een commissaris moet voldoende afstand houden.
5. Een commissaris moet weten wat er in de onderneming speelt en moet betrokkenheid tonen.
6. Een commissaris moet weten wat er bij andere ondernemingen in de sector speelt.
7. Een individuele commissaris, en de raad van commissarissen als geheel, moet de eigen onafhankelijkheid waarborgen.
8. Een commissaris moet bij zijn taakuitvoering ook rekening houden met de maatschappelijke en regionale effecten van besluiten.
9. Een commissaris moet verrassingen in een commissarisvergadering vermijden.
10. Een commissaris moet rekening houden met de andere leden van de raad van commissarissen.

4.2 Een doorgaand verslag van moreel overleg

De vorm waarin het gesprek over morele vraagstukken wordt georganiseerd, kan zeer divers zijn. Het kan een agendapunt zijn op de vergadering, maar er

kan ook een aparte vergadering aan worden gewijd. Het proces kan door een van de leden worden begeleid, maar ook is het denkbaar om een gespreksleider uit te nodigen. Wel is essentieel dat het gesprek ook daadwerkelijk leidt tot moresprudentie. Dat wil zeggen dat een aantal resultaten van het gesprek wordt vastgelegd in een verslag dat na het gesprek toegankelijk blijft, minimaal voor de deelnemers aan het gesprek. Dit verslag kan vervolgens weer input leveren bij een volgend gesprek. Onder resultaten van het gesprek verstaan we in ieder geval een antwoord op de volgende vragen, die de zorgvuldigheid en navolgbaarheid van de ontwikkelde moresprudentie waarborgen:

1. *Wat is het karakter van de problematiek?*
Beschrijving van de casus, de voor de casus relevante feiten en de handelingsvragen ('wat moet ik doen?'). Deze vraag leidt tot begripsverheldering van zowel feitelijke omstandigheden in de situatie als de relevante uitgangsvragen.
2. *Waar staan we voor?*
Beschrijving van de verantwoordelijkheden, taakopvattingen en verwachtingen. Deze vraag leidt tot het bepalen van de kerntaken en bijbehorende verantwoordelijkheden die in de situatie spelen.
3. *Wie zijn de betrokkenen?*
Beschrijving van de betrokkenen wier rechten, belangen en welzijn in de situatie moeten worden meegewogen. Hierin speelt voor de commissaris het bredere totaalbelang van de onderneming en het publieke belang een rol.
4. *Wat is het kader?*
Beschrijving van de (spel)regels en gebruiken, richtlijnen en kernwaarden. Deze vraag leidt tot het bepalen van de meer of minder expliciete regels die in de situatie richting geven of behoren te geven. Ook de kernwaarden en beginselen van de commissaris (bijvoorbeeld de beginselen van goed bestuur) moeten worden meegewogen.
5. *Wat zijn de argumenten?*
Beschrijving van de argumenten. Deze vraag leidt tot het bepalen van de argumenten, redenen en overwegingen die bij de beslissing in acht (moeten) worden genomen.
6. *Wat zijn de conclusies?*
Beschrijving van de belangrijkste conclusies en afspraken. Deze vraag leidt tot het bepalen van een aantal concrete en richtinggevende afspraken, richtlijnen, criteria of waarden, die richtinggevend zijn voor het type vraagstukken dat besproken is. Ook praktische handvatten behoren tot de conclusies.

De zorgvuldige en systematische verslaglegging van het gesprek is een belangrijke stap in het ontwikkelen van *moresprudentie*. Er wordt steeds meer gepraat over de morele aspecten van het werk, maar omdat de resultaten van het gesprek niet worden vastgelegd, vervliegen de resultaten van het gesprek vaak snel en moet het wiel steeds opnieuw worden uitgevonden. Een systematische verslaglegging geeft na verloop van tijd een rijke informatiebank voor morele kwesties die in de dagelijkse praktijk een goed houvast opleveren. Een belangrijke eigenschap van de richtlijnen of criteria die de laatste vraag oplevert, is dat ze, hoewel ze richting geven, niet zelf weer ijzeren regels worden die vervolgens de ruimte tot het maken van eigen beslissingen inperken. De richtlijnen zijn nog het beste te zien als de notulen van het gesprek over de rollen en verantwoordelijkheden van de commissaris. Het is goed om op gezette tijden de tussentijdse resultaten van een gesprek vast te leggen; net als bij een serieuze diepgravende vergadering levert het verslag een goed inzicht in het denken en doen van de aanwezigen en kunnen uit het verslag aanwijzingen worden afgeleid voor het handelen. Notulen hebben echter iets tijdelijks, omdat het gesprek doorgaat. Wanneer op een toekomstig moment, in een nieuw overleg met nieuwe situaties blijkt dat de richtlijnen aangescherpt of veranderd moeten worden, dan kan dat ook.

5 Conclusies en vooruitblik

Enige decennia geleden had de commissaris met name een erbaan met een representatieve functie. In de afgelopen jaren is dit nadrukkelijk veranderd en nu zijn commissarissen verantwoordelijke bestuurders van een onderneming.³⁵ In de discussie over integriteit ligt de nadruk op massieve begrippen als betrouwbaarheid, onafhankelijkheid en eerlijkheid en verengt het gesprek zich vaak tot 'het grote graaien' en 'zelfverrijking'. Dit is niet terecht; we hebben laten zien dat integriteit, moraliteit en verantwoordelijkheid samen opgaan. Dat is ook de reden waarom wij menen dat een raad van commissarissen waarin integriteit vanzelfsprekend is, veel gevaarlijker is dan een raad van commissarissen waarin het een voortdurend onderwerp is van twist en gesprek. Alleen twist en gesprek kunnen commissarissen beletten dat zij morele eennitters worden die zelf bepalen wat hun beroepsmoraal is, die ook alleen zelf hun beroepsmoraal onderhouden en bewaken. Dit is een moreel onwenselijke situatie, want morele eennitters kunnen hun werkzaamheden slechtis toetsen aan hun eigen subjectieve normen en beroepsopvattingen. Hierdoor zijn er geen mogelijkheden om vormen van morele blindheid te corrigeren. Morele blindheid betekent dat bepaalde waarden en verantwoordelijkheden buiten beeld blijven of onvolgende gewicht krijgen. Integriteit betekent voor een commissaris meer dan standvastigheid: zijn beslissingen moeten zorgvuldig en navolgbaar zijn. De integere commissaris zal rekening houden met het welzijn, de verwachtingen, de rechten en belangen van alle betrokkenen die er in redelijkheid aanspraak op kunnen maken dat zij niet buiten beeld worden gelaten. De integere commis-

saris kan desgevraagd vertellen waarom hij doet wat hij doet en argumenten gebruiken die begrijpelijk zijn voor anderen en gebaseerd zijn op verdedigbare opvattingen over de werkelijkheid.

We zien deze bijdrage als een eerste aanzet tot een groter onderzoek waarmee we het inzicht van commissarissen in morele vraagstukken beogen te vergroten, zodat ze de zorgvuldigheid en navolgbaarheid van hun beslissingen kunnen versterken. We willen daarbij zo dicht mogelijk bij de praktijk van alledag aansluiten. In deze bijdrage hebben we het theoretisch fundament van ons onderzoek gelegd. We zullen in het vervolgonderzoek de commissaris zelf bevragen, om beter inzicht te krijgen in:

- de lastige kwesties in het functioneren van de commissaris;
- de manier waarop commissarissen deze lastige kwesties hanteerbaar maken;
- Welke strategieën en tactieken gebruiken commissarissen om op een doeltreffende en gefundeerde manier om te gaan met lastige kwesties?
- Welke verantwoordelijkheden (h)erkenen commissarissen?

Dit moet er vervolgens ook toe leiden dat we de *moresprudentie* van de commissaris in kaart brengen. Deze *moresprudentie* kan dan worden gezien als *best practices* of als praktijkcode voor commissarissen – een *code of professional conduct*. Niet als regels of recepten, maar als praktische handreikingen voor een verantwoord commissariaat. Tegelijkertijd bouwen we op deze manier een database op van aansprekende en illustratieve casuïstiek voor bijvoorbeeld onderwijsdoelinden (in het kader van de professionalisering van commissarissen). Door een dergelijk onderzoek geregeld te herhalen wordt het ook mogelijk om ontwikkelingen in de tijd te analyseren.

Noten

- 1 Dr. E. Karssing en drs. R. Ph. Wirtz zijn als onderzoeker en trainer verbonden aan het European Institute for Business Ethics van de Nyenrode Business Universiteit.
- 2 Van Luijk 2004, p. 4.
- 3 Berns 2003, p. 66.
- 4 Koehn 2005, p. 125.
- 5 Koehn 2005, p. 125.
- 6 Brenkert 2004, p. 4.
- 7 Zie voor een uitgebreide bespreking van integriteit: Karssing 2006; Musschenga 2004; Brenkert 2004; Carter 1996.
- 8 Badaracco & Webb 1995.
- 9 Badaracco 1998.
- 10 Drucker 1981.
- 11 Badaracco 1998, p. 40.
- 12 Van Luijk 1993, p. 162.

- 13 Bird & Waters 1989.
 14 Vgl. Treviño, Hartman & Brown 2000, p. 135.
 15 Van Eyck van Heslinga & Schoenmakers 2006.
 16 Bakker 2002, p. 64.
 17 In de slotparagraaf zullen we aangeven dat we zelf praktijkonderzoek gaan doen. De bijdrage beoogd daarvoor het theoretisch fundament te leggen. We maken daarom nu, ter illustratie van ons betoog, dankbaar gebruik van kwesties zoals die zijn benoemd in het boek van Bakker.
 18 Bakker 2002, p. 56.
 19 Bird & Waters 1989.
 20 Badaracco 1998, p. 44–45.
 21 Badaracco 1998, p. 45.
 22 Treviño & Brown 2004, p. 70.
 23 Vgl. MacLagan 2003.
 24 We baseren ons op onder andere MacLagan en Badaracco; zie ook Karssing 1999.
 25 Bakker 2002, p. 51.
 26 Badaracco 1998, p. 65.
 27 Vgl. MacLagan 2003.
 28 Vgl. MacLagan 2003.
 29 Bakker 2002, p. 54.
 30 Bakker 2002, p. 61.
 31 Vgl. Bakker 2002, p. 62.
 32 Bakker 2002, p. 62.
 33 Wirtz 2004, p. 14–17.
 34 Bakker 2002, p. 59–61.
 35 Bakker 2002, p. 16.

Bronnen


- Badaracco, J. (1998). *Onmogelijke keuzes - managers en morele dilemma's*. Zaltbommel: Thema (*Defining moments. When managers must choose between right and right*, 1997).
 Badaracco, J. & A. Webb (1995). Business Ethics. A view from the trenches. *California Management Review*, Vol. 37, No. 2, p. 8–28.
 Bakker, H. (2002). *Achter de schermen. De balancerkunst van de commissaris bij fusies en overnames*. Scriptum Management.
 Berns, M. (2003). Bestuurlijke en ambtelijke integriteit: beoogd aanvullend, soms tegengesteld. In: *Capra, Bestuurlijke en ambtelijke integriteit*. Den Haag: Elsevier Juridisch.
 Bird, F. & J. Waters (1989). The moral muteness of managers. *California management review*, Vol. 32, No. 1, p. 73–88.
 Brenkert, G. (2004). The need for corporate integrity. In: G. Brenkert (red.), *Corporate integrity and accountability*. Thousand Oaks: Sage.
 Brenkert, G. (red.) (2004). *Corporate integrity and accountability*. Thousand Oaks: Sage.
 Carter, S. (1996). *Integrity*. New York: Basic Books.
 Drucker, P. (1981). What is 'business ethics'? *The Public Interest*, No. 63, p. 18–36.

- Eyck van Heslinga, H.C. van & J. Schoenmakers (2006). *Codes & Commissarissen. Integriteit, discipline en risicomijdend gedrag in de boardroom*. Van Vliet uitgevers.
 Karssing, E. (1999). Het moreel dilemma als denkgereedschap. In: E. Kimman, A. Schilder & F. Jacobs (red.), *Drieliujck. Liber Amicorum voor Henk van Luijk*. Amsterdam: Thela Thesis.
 Karssing, E. (2006). *Integriteit in de beroepspraktijk*. Assen: Van Gorcum.
 Koehn, D. (2005). Integrity as a business asset. *Journal of business ethics*, Vol. 58, No. 1–3, p. 125–136.
 Luijk, H. van (1993). *Om redelijk gewin*. Amsterdam: Boom.
 Luijk, H. van (2004). Bedrijfsethiek en organisatieadvies. *Management en organisatie*, 58, nr. 4/5, p. 16–29.
 MacLagan, P. (2003). Varieties of moral issue and dilemma: a framework for the analysis of case material in business ethics education. *Journal of business ethics*, No. 48, p. 21–32.
 Musschenga, A. (2004). *Integriteit. Over de eenheid en heilheid van de persoon*. Utrecht: Lemma.
 Treviño, L. & M. Brown (2004). Managing to be ethical. Debunking five business ethics myths. *Academy of management executive*, Vol. 18, No. 2, p. 69–81.
 Treviño, L., L. Hartman & M. Brown (2000, Summer). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, Vol. 42, No. 4, p. 128–142.
 Wirtz, R. (2004, september). De moresprudentie van de auditor. *Audit magazine*, nr. 3, p. 14–17.

Commissaris van nu

Gevaarlijke gedachten voor commissarissen

*Marcel Pheijffer
Fred van Eenennaam*

2008  Van Gorcum
