“Fatsoenlijk werk is niet enkel een doel, maar ook de sleutel tot een fatsoenlijk leven”



Bart Moens combineert academisch onderzoek met praktijk. Als docent HRM en onderzoeker aan Odisee Hogeschool in Brussel focust hij op inclusief, duurzaam en mensgericht werkgeven. Vanuit de overtuiging dat mensen geen kameleons zijn die zich eindeloos kunnen aanpassen, pleit hij voor maatwerk: werk en werkomgeving afstemmen op wie mensen zijn en wat ze nodig hebben. Vanuit die visie begeleidt hij werkgevers op weg naar een meer duurzame en inclusieve organisatie.

Pleidooi voor fatsoenlijk management

Bart Moens

39

Een grote groep mensen wordt vandaag belemmerd in de uitoefening van hun recht op fatsoenlijk werk. Ondanks de inspanningen van de afgelopen jaren blijven velen geconfronteerd met precaire arbeidsomstandigheden, terwijl anderen gewoonweg geen toegang krijgen tot de arbeidsmarkt en gevangen blijven in een cyclus van werkloosheid en uitkeringsafhankelijkheid. Dit artikel beargumenteert dat het proactief bevorderen van fatsoenlijk werk een morele verplichting vormt voor werkgevers en ontwikkelt een moreel kompas voor 'fatsoenlijk management'.

Fatsoenlijk werk omvat productieve arbeid in een omgeving van vrijheid, gelijkheid, veiligheid en menselijke waardigheid. Fatsoenlijk werk is een mensenrecht, vastgelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, in het Internationaal Verdrag inzake economische, sociale en culturele rechten (IVESCR) en het VN-Verdrag inzake de Rechten van Personen met een Handicap. Fatsoenlijk werk reikt verder dan de werkplek: zonder productief werk blijven economische zekerheid, sociale inclusie en persoonlijke ontplooiing onbereikbaar. Zo is fatsoenlijk werk niet enkel een doel, maar ook de sleutel tot een fatsoenlijk leven.

Plicht tot het voorzien in fatsoenlijk werk?

Wanneer we het hebben over rechten, gaan we ervan uit dat er overeenkomstige plichten zijn waarop men aanspraak kan maken. Als deze plichten niet kunnen worden toegewezen aan een bepaalde plichtdrager, dreigen rechten niet meer

te zijn dan lege beloften. Voor een goed begrip van de relatie tussen rechten en plichten is het nuttig onderscheid te maken tussen perfecte en imperfecte plichten.

Perfecte plichten schrijven duidelijk voor wat je moet doen of vaker niet mag doen, zoals niet liegen of niet doden. Ze zijn perfect in de zin dat ze geen uitzonderingen of afwegingen toelaten. Ze moeten strikt en onvoorwaardelijk nageleefd worden, ongeacht persoonlijke wensen of omstandigheden. Imperfecte plichten daarentegen schrijven niet exact voor hoe of wanneer deze moet worden uitgevoerd, maar laten ruimte voor eigen interpretatie en keuze. Een perfecte plicht is afdwingbaar, terwijl een imperfecte plicht dat niet is. Zo kan niemand eisen dat iemand hém genegenheid toont, ook al bestaat de algemene plicht tot naastenliefde.

Het recht op fatsoenlijk werk is, net zoals de meeste andere rechten uit het IVESCR, een recht dat niet rechtstreeks door individuele houders geclaimd en afgedwongen kan worden. Men kan niet naar de rechter stappen omdat men vindt dat men recht heeft op een baan. Dat betekent niet dat het recht op werk slechts symbolisch is. Het verplicht staten om, binnen hun mogelijkheden, de omstandigheden te scheppen waarin deze rechten gerealiseerd kunnen worden.

Voorzien in fatsoenlijk werk: een morele werkgeversplicht

Het waarborgen van mensenrechten is van oudsher een staatsverantwoordelijkheid. Sinds de jaren zeventig groeit echter de consensus dat ook bedrijven verplichtingen hebben: zij moeten mensenrechten respecteren, wat eenvoudig betekent geen schade berokkenen. Maar volstaat dit?

De maatschappelijke positie van bedrijven als werkgevers suggereert een uitgebreidere morele verplichting: niet alleen mensenrechten respecteren, maar actief bijdragen aan fatsoenlijk werk en sociale inclusie. Deze evolutie van 'niet schaden' naar 'actief bijdragen' erkent dat bedrijven, door hun invloed op arbeidsvoorwaarden, medeverantwoordelijk zijn voor de praktische realisering van fundamentele rechten.

Deze uitgebreide verantwoordelijkheid sluit aan bij Margalit's (1996) concept van een fatsoenlijke samenleving: een samenleving waarin instituties mensen niet vernederen. Vernedering ontstaat wanneer mensen worden behandeld alsof zij geen volwaardige leden van de samenleving zijn. Dit gebeurt bij mensenrechtenschendingen, maar ook wanneer mensen worden genegeerd of gediscrimineerd of als minderwaardig worden behandeld. Vernedering ondermijnt de menselijke waardigheid doordat zij het zelfrespect aantast, dat afhankelijk is van maatschappelijke erkenning en gelijkwaardigheid.

Waar Margalit vooral kijkt naar minimale voorwaarden voor een fatsoenlijke samenleving gaat Maria Markus (2001) een stap verder. Een fatsoenlijke samenleving hangt niet alleen af van wat instituties niet doen (vernederen), maar ook van wat zij wel doen: het creëren van

Bedrijven zijn, door hun invloed op arbeidsvoorwaarden, medeverantwoordelijk voor de praktische realisering van fundamentele rechten

een omgeving waarin mensen volwaardig kunnen participeren en zichzelf kunnen ontplooien. Een fatsoenlijke samenleving is met andere woorden een inclusieve samenleving.

Daarenboven stelt Crouch (2010) dat fatsoenlijkheid niet alleen een institutionele verantwoordelijkheid is dat uitsluitend via beleid of regelgeving wordt gewaarborgd, maar een norm die álle individuen – als leden en vertegenwoordigers van sociale instituties, inclusief bedrijven – in hun dagelijkse handelen moeten uitdragen.

Van imperfecte werkgeversplicht naar fatsoenlijk management

Het proactief bevorderen van waardig werk vormt een imperfecte werkgeversplicht. Dat betekent echter niet dat werkgevers vrijblijvend kunnen handelen. Het vervullen van deze morele verplichting vraagt om meer dan enkel goede intenties of het naleven van wettelijke minimumeisen. Het vereist een fundamentele heroriëntatie van managementpraktijken naar wat we kunnen omschrijven als fatsoenlijk management.

Fatsoenlijk management begint met het definiëren van 'fatsoen' zelf. Het begrip (van het Latijnse decĕre: gepast) draait om proportionaliteit: handelingen die gepast zijn en in verhouding staan tot de omstandigheden. Fatsoen gaat verder dan respect: het impliceert diepe zorg voor menselijke waardigheid en betrokkenheid bij andermans welzijn. Daarbij hangt fatsoen af van zowel intentie als de moeilijkheidsgraad van de handeling. Om als fatsoenlijk te worden beschouwd, dient een handeling volgens Nuyen (2002) aan drie voorwaarden te voldoen: (1) fatsoenlijk handelen begint met oprechte zorg voor de ander, waarbij rekening wordt gehouden met diens gevoelens en beweegredenen; (2) deze zorg vertaalt zich in het nemen van verantwoordelijkheid en passend handelen; en (3) het beslissende moment komt wanneer eigenbelang of ongemak de overhand dreigt te krijgen: fatsoenlijke mensen overwinnen deze verleiding en kiezen voor proportioneel en rechtvaardig handelen, ook als dat hen zelf benadeelt.

Op basis hiervan kunnen we fatsoenlijk management definiëren als ‘een managementbenadering waarbij organisatieverantwoordelijken handelen vanuit oprechte zorg voor alle stakeholders die door hun beslissingen worden beïnvloed, hun verantwoordelijkheid voor zowel het welzijn van werknemers als de bredere samenleving ten volle erkennen, en bereid zijn om kortetermijnbelangen en eigenbelang te weerstaan ten gunste van proportionele en rechtvaardige besluitvorming die de menselijke waardigheid respecteert.’

Deze definitie roept echter vragen op over de praktische toepassing: hoe kunnen managers concreet invulling geven aan oprechte zorg? Wat betekent verantwoordelijk handelen in complexe bedrijfsomstandigheden? En hoe kan men morele volharding cultiveren wanneer commerciële druk en stakeholderbelangen conflicteren? Waarom zouden managers zich tot fatsoenlijkheid verplicht voelen, en welke morele principes legitimeren deze verwachtingen?

De vier kardinale deugden als moreel fundament

Een antwoord op deze vragen ligt in de principes van fatsoenlijkheid zelf, die impliciet geworteld zijn in de vier kardinale deugden, die reeds in de oudheid het fundament vormden van moreel gedrag:

- Oprechte zorg tonen vereist wijsheid.
- Verantwoordelijkheid nemen vraagt om moed.
- Eigenbelang en verleiding weerstaan getuigt van gematigdheid.
- Proportioneel en rechtvaardig handelen is de essentie van rechtvaardigheid.

Rechtvaardigheid

Rechtvaardigheid wordt vaak samengevat in het Latijnse motto 'unicuique suum' – aan ieder het zijne. Waar andere kardinale deugden zoals moed of verstandigheid primair de verhouding van de mens tot zichzelf betreffen, draait rechtvaardigheid fundamenteel om de verhouding tot anderen. Het principe 'ieder het zijne' moet daarom niet worden bekeken vanuit het perspectief van degene die aanspraak maakt op iets, maar juist vanuit het perspectief van degene die geeft. De plicht is volgens Kant dan ook om 'ieder het zijne te geven' (suum cuique tribuere).

Eerlijkheid

Rechtvaardigheid is nauw verbonden met een gevoel van eerlijkheid. In organisaties vertaalt dit zich naar hoe middelen en kansen worden verdeeld (distributieve rechtvaardigheid), hoe processen worden vormgegeven (procedurele rechtvaardigheid), hoe medewerkers zich behandeld voelen (interpersoonlijke rechtvaardigheid), en hoe volledig en toegankelijk betrouwbare informatie is voor allen (informationele rechtvaardigheid).

De vraag 'Ieder het zijne, maar op basis waarvan?' is ook in organisaties aan de orde. Volgens Miller is rechtvaardige verdeling contextafhankelijk en volgt ze uit een hiërarchie van principes. Behoefte vormt de basis van deze hiërarchie. Dit betekent dat de basisbehoeften van medewerkers worden gegarandeerd. Wanneer dit niet het geval is, krijgt dit voorrang boven andere verdelingsprincipes. Verdienste fungeert als maatstaf wanneer de basisbehoeften van alle medewerkers zijn gewaarborgd. Inspanning en bijdragen kunnen dan ongelijkheden rechtvaardigen, bijvoorbeeld bij de toekenning van bonussen of promoties, mits dit gebeurt op basis van objectieve, eerlijke en transparante criteria. Gelijkheid vormt het sluitstuk van deze hiërarchie. In situaties waarin behoefte en verdienste geen rol spelen, moet gelijkheid het uitgangspunt zijn. Dit betekent dat ongelijke behandeling in gelijke gevallen niet is toegestaan, terwijl ongelijke behandeling in ongelijke gevallen wel kan, mits dit gerechtvaardigd, noodzakelijk en proportioneel is.

Inclusie

Rechtvaardigheid beperkt zich echter niet tot eerlijke verdeling alleen. Het gaat ook om de mate waarin mensen volwaardig kunnen participeren en zichzelf kunnen ontplooien. Een fatsoenlijke organisatie beperkt zich niet tot het voorkomen van discriminatie en ongelijkheid, maar zet zich actief in voor een inclusieve werkomgeving waarin alle medewerkers: (1) erkend en gewaardeerd worden als volledige individuen met eigen waarden, ambities en behoeften, niet als louter productieve krachten; (2) zich geaccepteerd en gerespecteerd voelen, ongeacht achtergrond of identiteit; (3) hun mening en bijdrage gewaardeerd zien, met de vrijheid en veiligheid om authentiek te kunnen zijn; en (4) werkelijke inspraak hebben in plaats van louter symbolisch betrokken te worden bij besluitvorming. Deze benadering sluit aan bij de visie van Maria Markus, die benadrukt dat fatsoenlijkheid inhoudt dat instituties actief bijdragen aan menselijke waardigheid en inclusie.

Verstandigheid

Verstandigheid wordt beschouwd als de eerste kardinale deugd, niet omdat het de hoogste of belangrijkste is – die eer komt toe aan rechtvaardigheid – maar omdat het een voorwaarde is voor alle andere deugden. Zonder verstandigheid kunnen moed, rechtvaardigheid en gematigdheid niet effectief worden toegepast.

Purposegedreven

Beslissingen binnen organisaties reiken verder dan het hier en nu. Vroeger lagen handeling en gevolg in ruimte en tijd dicht bij elkaar. Morele afwegingen beperkten zich tot naasten en tijdgenoten. Vandaag is dat radicaal veranderd. Organisaties beschikken over steeds grotere vermogens om de werkelijkheid te beïnvloeden, met effecten die niet alleen diep doordringen in de samenleving, maar ook generaties later nog voelbaar zijn. Dit vergroot hun morele verantwoordelijkheid: ze kunnen niet langer uitsluitend handelen vanuit korte termijnbelangen, maar moeten verantwoordelijkheid nemen voor hun bredere impact op de wereld.

Fatsoenlijke management streeft daarom naar meervoudige waardecreatie: het simultaan creëren van financieel-economische, sociale en ecologische waarde voor alle stakeholders van de organisatie. Dit omvat medewerkers, aandeelhouders, klanten, leveranciers, buurtbewoners, de overheid en de gemeenschap. Daarnaast erkent het ook de belangen van entiteiten die geen directe stem hebben in de bedrijfsvoering maar wel significant worden beïnvloed, zoals de natuur en toekomstige generaties.

Empathie

Het vermogen om alle stakeholders adequaat te waarderen vereist meer dan analytische vaardigheden alleen. Veel traditionele managementbenaderingen beschouwen empathie en emoties als ondergeschikt aan rationaliteit, maar fatsoenlijk management vereist een balans tussen rationele besluitvorming en empathische betrokkenheid, zoals Adam Smith (2007) al erkende in zijn moraalfilosofie.

Empathie vergroot iemands morele besef van een situatie, wat leidt tot een groter bewustzijn van de bredere ethische

gevolgen en de impact van beslissingen op anderen. Dit vermogen omvat drie dimensies: zich intellectueel verplaatsen in de emoties van anderen, emotioneel meevoelen met anderen, en reageren op emotionele signalen met uitingen van begrip en erkenning. Hoe beter individuen het perspectief van anderen meenemen in hun reactie op gebeurtenissen, hoe groter de kans dat ze hun verantwoordelijkheden serieus overwegen en ethische intenties vormen die de hele organisatie ten goede komen. Empathie is daarnaast een sterke voorspeller van sociale rechtvaardigheidsattitudes. Mensen met een hoger empathisch vermogen zijn zich bewuster van sociale rechtvaardigheid en handelen vaker ethisch en maatschappelijk verantwoord. Empathie binnen verstandigheid betekent echter niet dat managementbeslissingen puur op emoties gebaseerd moeten zijn. Adam Smith's inzichten tonen de complementariteit van emotie en rationaliteit: empathie helpt managers om de volledige reikwijdte van hun beslissingen te begrijpen, terwijl rationele analyse zorgt voor effectieve implementatie van ethische intenties.

Gematigdheid

In het Latijn heet de deugd van gematigdheid temperantia, een woord waarin zowel het Nederlandse 'temperament' als 'temperen' doorklinkt. Gematigdheid is een deugd die passies niet onderdrukt, maar in proportie houdt. Het draait om het vinden van het juiste evenwicht tussen uitersten – niet te weinig, maar ook niet te veel. Volgens de filosoof Josef Pieper (1966) is maathouden essentieel voor menselijke waardigheid en een uiting van respect voor de morele orde.

> *Fatsoenlijke mensen overwinnen de verleiding van eigenbelang en kiezen voor proportioneel en rechtvaardig handelen, ook als dat hen zelf benadeelt*

Niet-schaden

Zoals eerder gezegd, dragen bedrijven de verantwoordelijkheid om mensenrechten te respecteren, wat eenvoudigweg betekent dat zij geen inbreuk mogen maken op de rechten van anderen, of simpel gezegd: geen schade berokkenen. Deze verantwoordelijkheid is vastgelegd in de VN-richtlijnen voor Mensenrechten en Bedrijfsleven. Deze richtlijnen, die vrijwillige normen bevatten, stellen dat bedrijven moeten voorkomen dat zij mensenrechtenschendingen veroorzaken of eraan bijdragen. Daarnaast wordt van hen verwacht dat zij ook voorkomen dat andere partijen binnen de keten mensenrechten schenden.

De morele standaard 'niet schaden' sluit aan bij de kernprincipes van fatsoenlijkheid, zoals gedefinieerd door Margalit. Binnen het kader van fatsoenlijk management betekent 'niet schaden' meer dan het vermijden van directe schendingen van mensenrechten. Het impliceert ook (1) het voorkomen van organisationele vernedering, (2) het vermijden van systemische uitsluiting; en (3) het actief op-

sporen en remediëren van organisationele vernedering en systemische uitsluiting.

Evenwicht

In winstgerichte bedrijven heerst vaak hoge prestatiedruk door de continue verwachting om beter, sneller en efficienter te werken. Hoewel prestatiedruk motivatie kan verhogen en werknemers aanspoort tot grotere inspanningen, verhoogt het tegelijkertijd de psychologische belasting en beïnvloedt het welzijn negatief. Prestatiedruk wordt bovendien beschouwd als drijfveer achter onethisch gedrag, zoals fraude, manipulatie van cijfers, negeren van veiligheidsnormen en misleiding van klanten.

Ook purposegedreven organisaties kunnen hebzuchtig zijn. Een inspirerende purpose kan werknemers motiveren tot uitzonderlijke prestaties, maar hen tegelijkertijd voorbij hun grenzen duwen. De intrinsieke motivatie voor een hoger doel kan leiden tot overinvestering van tijd en energie, met overbelasting en burn-out als gevolg. Dit verschijnsel is vergelijkbaar met valkuilen van meaningful work, waarbij gedrevenheid kan omslaan in zelfopoffering. Meervoudige waardecreatie leidt tot nieuwe verwachtingen: naast winst- en omzetdoelen komen sociale, ecologische en duurzaamheidsdoelen, wat de prestatiedruk en risico's van purposegedreven overbelasting verder versterkt.

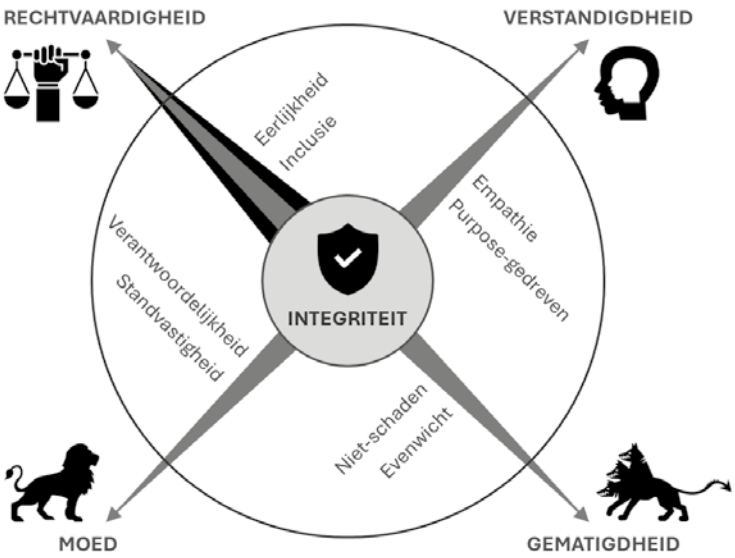
Of een organisatie nu winst- of purposegedreven is, prestatiedruk blijft een krachtig mechanisme dat zowel motivatie als uitputting stimuleert. De uitdaging voor fatsoenlijk management ligt in het vinden van evenwicht waarbij prestaties worden gewaardeerd zonder ten koste te gaan van menselijk welzijn of ethische grenzen. Matiging betekent niet het afzwakken van ambitie, maar bewust balanceren van prestaties, purpose en het welbevinden van medewerkers.

Moed

Moed is de durf om moeilijke dingen aan te pakken ondanks angst, met het oog op een groter goed. Werkelijke moed is niet het ontbreken van angst, maar de bereidheid om te handelen ondanks die angst. Niet elke gedurfde handeling is echter in morele zin moedig. Iemand is pas werkelijk moedig wanneer hij standhoudt voor de juiste dingen, op de juiste manier en met de juiste bedoeling. Moed bouwt voort op verstandigheid en rechtvaardigheid en vraagt ook het vermogen om te verduren voor het moreel goede.

Verantwoordelijkheid

Fatsoenlijk management draait om het creëren van positieve verandering en waarde voor alle stakeholders, zowel binnen als buiten de organisatie. Het is gebaseerd op een diepere maatschappelijke missie en een focus op zorgzame en inclusieve relaties met stakeholders. Dit vraagt om een integratieve benadering van verantwoordelijkheid, waarbij leiders erkennen dat hun organisatie niet losstaat van de samenleving, maar er een integraal onderdeel van vormt. Fatsoenlijke managers nemen verantwoordelijkheid een brede waardecreatie en handelen op een manier die recht doet aan álle stakeholders, inclusief de meest kwetsbare. Stakeholders beschouwen zij niet als middelen om bedrijfsdoelen te bereiken, maar als doel op zich. Daarom zetten ze in op



Figuur 1: Moreel kompas voor fatsoenlijk management

actieve communicatie, samenwerking en een inclusieve en participatieve aanpak.

Kortom, verantwoordelijkheid binnen fatsoenlijk management vraagt om moed om actief te streven naar rechtvaardige en duurzame oplossingen die alle stakeholders ten goede komen. Dit houdt niet alleen in dat leiders moeilijke beslissingen nemen, maar ook dat ze deze verantwoorden en de volledige impact ervan dragen. Accountability is daarbij een essentieel onderdeel: beloftes en verwachtingen scheppen een morele verplichting. Wanneer een leider bepaalde verwachtingen wekt bij stakeholders, ontstaat de verantwoordelijkheid om deze waar te maken. Dit betekent zowel ex-ante verantwoordelijkheid – het vooruitdenken over de ethische implicaties van beslissingen – als ex-post verantwoordelijkheid, waarbij leiders niet alleen rekenschap geven van de gevolgen, maar ook actief bijsturen en herstelmaatregelen nemen wanneer nodig.

Standvastigheid

Moed vereist ook standvastigheid. Dit betekent trouw blijven aan morele principes, zelfs wanneer de weg onzeker of moeizaam is. Moreel verantwoord handelen is geen eenmalige keuze, maar een voortdurende inzet. Verantwoordelijke leiders moeten een stabiele koers aanhouden, ook wanneer marktomstandigheden, publieke opinie of interne druk hen proberen te dwingen tot ethische compromissen. Dit is bijzonder relevant in een tijd waarin bedrijven geconfronteerd worden met de verleiding van kortetermijnwinst ten koste van fundamentele waarden zoals duurzaamheid, rechtvaardigheid en inclusie. Standvastigheid manifesteert zich op twee manieren. Enerzijds als actieve moed: het aangaan van de strijd voor ethische prin-

cipes ondanks weerstand en complexiteit. Anderzijds als verdurende moed: het vermogen om kritiek, tegenslagen en druk te doorstaan zonder het grotere ethische doel op te geven. Deze duale aard sluit aan bij de visie van Pieper, die benadrukt dat ware standvastigheid zowel strijdvaardigheid als volharding omvat. Voor fatsoenlijk management betekent dit dat leiders obstakels niet als belemmeringen moeten zien, maar als uitdagingen die morele standvastigheid vereisen.

Integriteit als overkoepelend vermogen

De vier kardinale deugden en hun praktische uitwerkingen in organisaties vormen samen een geïntegreerd kompas voor fatsoenlijk management (zie Figuur 1). Centraal daarin staat integriteit: de verbindende kracht die deze deugden samenbrengt tot een consistent en geloofwaardig geheel. In fatsoenlijk management verwijst integriteit naar consistentie tussen morele overtuigingen, uitgesproken waarden en daadwerkelijke handelingen. Integriteit genereert authenticiteit en geloofwaardigheid. Stakeholders hebben een scherp oog voor inconsistenties tussen waarden en gedrag. Authentiek handelen vanuit morele overtuigingen creëert vertrouwen en legitimiteit.

Integriteit vereist consistentie over tijd, wat het uitdagend maakt. Het is geen eigenschap die men 'heeft', noch een specifieke handeling die men verricht (of nalaat). Waar één daad een gebrek aan integriteit kan onthullen, bestaat er geen specifieke actie – of een opeenstapeling van acties – die iemands integriteit definitief bevestigt. Een enkele misstap kan verstrekkende gevolgen hebben, terwijl een leven lang juist handelen nog steeds de vraag openlaat naar iemands daadwerkelijke integriteit. Integriteit vraagt daarom voortdurende aandacht en reflectie.

Geen utopisch ideaal

Fatsoenlijk management vormt geen utopische ideaal, maar een concrete morele oriëntatie die organisaties in staat stelt om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid waar te maken. Door de vier kardinale deugden systematisch te integreren in managementpraktijken kunnen organisaties bijdragen aan de realisatie van waardig werk en een inclusieve samenleving. Deze benadering vereist weliswaar moed om bestaande paradigma's ter discussie te stellen en gematigdheid om kortetermijnbelangen te overstijgen, maar biedt tegelijkertijd een fundament voor sociale legitimiteit en waardecreatie. Uiteindelijk gaat fatsoenlijk management over de voortdurende bereidheid om integer en verantwoordelijk te handelen in dienst van menselijke waardigheid.

Literatuur

Crouch, M. (2010). Respect: where and how?. *Thesis Eleven,* 101(1):89-96

Margalit, A. (1996). *De fatsoenlijke samenleving.* Van Gennep.

Markus, M. R. (2001). Decent Society and/or Civil Society? *Social Research, 68*(4), 1011-1130.

Miller, D. (2020). Needs-based justice. Theory and evidence. In A. M. Bauer, & M. I. Meyerhuber (Eds.), *Empirical research and normative theory. Transdisciplinary perspectives on two methodical traditions between separation and interdependence.* Walter de Gruyter.

Pieper, J. (1966). *The four cardinal virtues.* University of Notre Dame Press.

Smith, A. (2005). *The theory of moral sentiments* (S. M. Soares, Ed.). MetaLibri.