

Gesprekskaarten voor morele oordeelsvorming

Wanneer regels en procedures tekortschieten, blijft één vraag over: *“Hoe handel ik hier als mens tegenover andere mensen?”*

De gesprekskaarten helpen leiders bij het scherpen van hun morele oordeel in situaties waarin regels en procedures niet volstaan. Ze zijn geen ethisch neutraal instrument, maar vertrekken vanuit een expliciete morele visie op leiderschap, waarin morele verantwoordelijkheid niet kan worden uitbesteed aan systemen, regels of procedures.

De kaarten sluiten aan bij het afwegingskader van het essay ‘Wanneer systemen zwijgen’ dat kan worden gedownload op [markstorm.nl](https://www.markstorm.nl).

Hoe te gebruiken

1. Leg alle vijf kaarten op tafel.
2. Overweeg de oriëntatievelden één voor één (10–15 minuten per oriëntatieveld).
3. De facilitator normaliseert ongemak en vertraagt wanneer het schuurt: “Dat we ons nu ongemakkelijk voelen, is het teken dat we de juiste morele vraag te pakken hebben”.
4. Noteer antwoorden en inzichten op whiteboard of flip-over.
5. Neem een besluit op basis van deze antwoorden en inzichten, of stel actiepunten vast als er nog niet kan worden besloten.

Wanneer te gebruiken?

- Compliance is gewaarborgd maar het ongemak blijft.
- Verschillende waarden botsen.
- Besluiten hebben onomkeerbare gevolgen.
- Het besluit is formeel correct, maar moreel blijft het wringen.
- Er zijn alleen verliezers, welke keuze je ook maakt.

Situatieverheldering: Van probleem naar morele vraag

De oorsprong van morele missers ligt vaak in een smalle probleemdefinitie. Wat als een technisch of economisch vraagstuk wordt gepresenteerd, bevat vaak een morele kern die onbenoemd en dus niet-onderzocht blijft. In dit oriëntatieveld gaat het niet om oplossen, maar om het in scherp beeld krijgen van wat er écht aan de hand is.

Focus: Voorkomt technische tunnelvisie.

Doel: De morele vraag identificeren voordat er naar oplossingen wordt gezocht. Zolang die vraag onduidelijk blijft, is elk besluit prematuur.

Kernvraag:

Wat is hier écht aan de hand?

Oriënterende vragen:

- Wat is hier feitelijk aan de hand, los van framing, taal en presentatie?
- Welke belangen botsen hier daadwerkelijk?
- Wat staat er op het spel dat niet in cijfers, KPI's of dashboards te vangen is?
- Waar wordt gesproken over noodzaak of onvermijdelijkheid? En klopt dat werkelijk?
- Welke aannames liggen ten grondslag aan de manier waarop dit probleem wordt gedefinieerd?
- Welke perspectieven ontbreken structureel in de manier waarop dit vraagstuk nu is gedefinieerd?

Voorbeeld:

We zeggen “We moeten efficiënter werken”, maar dat betekent ‘met minder mensen’. De morele vraag is niet “Hoe worden we efficiënter?”, maar: “Wat betekent het dat we banen opofferen voor winstmarges?”

Waarschuwing:

Morele missers ontstaan vaak doordat de morele dimensie niet of te laat wordt erkend, waardoor leiders besluiten nemen op basis van een onvolledig of ‘ontmenselijkt’ beeld.

Ervaringsperspectief (fatsoen): Ethiek zoals zij wordt beleefd

Fatsoen brengt het morele vraagstuk terug naar de wereld van degenen die door een besluit worden geraakt. Het verschuift de focus van intentie naar ervaring en van procedure naar beleving.

Focus: Brengt de mens terug in de besluitvorming.

Moreel criterium: Wanneer ervaring structureel wordt genegeerd, kan een besluit rationeel verdedigbaar zijn en toch onfatsoenlijk uitpakken.

Kernvraag:

Hoe ervaren de betrokkenen dit?

Oriënterende vragen:

- Wie worden door dit besluit direct en indirect geraakt?
- Hoe zal dit besluit door hen worden ervaren?
- Wie draagt de zwaarste lasten en wie profiteert het meest?
- Wiens perspectief of stem ontbreekt er nog aan deze tafel?
- Worden mensen hier gezien als personen met waardigheid of gereduceerd tot functies, risico's of kostenposten?
- Welke informatie krijgen betrokkenen wanneer en in welke volgorde?

Voorbeeld:

We communiceren een reorganisatie via een algemene mail in plaats van persoonlijke gesprekken. Formeel efficiënt, maar mensen voelen zich gereduceerd tot nummers.

Waarschuwing:

Fatsoen vraagt niet of een besluit juridisch standhoudt, maar hoe het wordt beleefd. Als die menselijke ervaring wordt genegeerd, wordt vertrouwen ondermijnd.

Deugdenlens: Wat vraagt deze situatie?

Deugden zijn geen regels, maar lenzen die morele spanning zichtbaar maken. Ze bieden geen pasklaar antwoord, maar helpen zichtbaar maken wat er bij verschillende keuzes moreel op het spel staat.

Focus: Verfijnt het morele oordeel door karakter (“Wie ben ik?”) te verbinden met relatie (“Wie zijn wij voor de ander?”).

Belangrijk: Deugden maken de tragiek van botsende waarden hanteerbaar. Leiderschap begint waar de juiste uitvoering alleen niet meer volstaat.

Verdieping: Gebruik de volledige set gesprekskaarten Klassieke deugden in actie.

Kernvraag:

Wat vraagt deze deugd van mij?

Oriënterende vragen:

- Praktische wijsheid (phronesis): wat vraagt deze situatie, gegeven alle omstandigheden?
- Moed (andreia): wat vermijd ik uit angst voor weerstand of verlies?
- Matigheid (sophrosyne): waar dreigen excessen of kortetermijndenken?
- Rechtvaardigheid (dikaiosyne): zijn de baten en lasten eerlijk verdeeld? Wie blijft ongezien?
- Menselijkheid (Ren): behandel ik betrokkenen als mensen of als middelen?
- Gepastheid (Li): kloppen de toon, timing en vorm van mijn handelen?
- Betrouwbaarheid (Xin): zeggen we wat we doen en doen we wat we zeggen?
- Spanning: welke twee deugden botsen hier het hardst met elkaar?

Voorbeeld:

Moed vraagt om snel handelen, maar wijsheid om eerst grondig te onderzoeken. De spanning tussen deugden is een getrouwe weergave van de complexe werkelijkheid.

Waarschuwing:

Als verschillende deugden in verschillende richtingen wijzen is dat geen zwakte, maar een teken dat het vraagstuk complex is.

Verantwoordelijkheid en voorbeeld- werking: Leiderschap is altijd publiek

Leiderschap is nooit neutraal. Elk besluit dat wordt genomen, geeft expliciet of impliciet een voorbeeld. Het vertelt wat telt, wat mag en wat wordt getolereerd (en wat niet).

Focus: Maakt leiderschap en verantwoordelijkheid persoonlijk.

Doel: Verantwoordelijkheid verschuiven van uitlegbaarheid naar 'draagkracht'. Niet "Dit kunnen we verdedigen", maar: "Dit dragen we".

Kernvraag:

Kan ik dit persoonlijk dragen?

Oriënterende vragen:

- Ben ik bereid dit besluit niet alleen procedureel te verdedigen, maar ook persoonlijk te dragen?
- Kan ik dit moreel verantwoorden aan degenen die er het meest door worden geraakt?
- Wat zegt dit besluit over wat in onze organisatie werkelijk telt?
- Welk precedent schep ik hiermee?
- Wat zou ik doen als dit besluit publiek zou worden?
- Welke verantwoordelijkheid ligt hier bij mij, en welke kan ik niet dragen zonder ook de systemen, structuren of prikkels waarbinnen ik opereer ter discussie te stellen?
- Macht: in hoeverre beïnvloedt mijn machtspositie de informatie die ik krijg of de ruimte die anderen voelen om tegenwicht te bieden?
- Stem: wie bepaalt welke morele vragen überhaupt op tafel komen, en wiens stem wordt daardoor gesmoord?

Voorbeeld:

Zeg niet "De raad van commissarissen heeft hiermee ingestemd", maar: "Ik neem persoonlijk verantwoordelijkheid voor dit besluit en de gevolgen".

Waarschuwing:

Elk besluit is tevens een voorbeeld. Het laat zien wat telt, wat mag en wat wordt getolereerd. Leiderschap is nooit neutraal.

Erkenning en morele afronding: Wat gaat hier verloren?

Ook een goed doordacht besluit kan leiden tot morele restschade. Wat leiderschap onderscheidt, is hoe daarmee wordt omgegaan.

Focus: Maakt expliciet wat verloren gaat en wie de prijs betaalt.

Moreel criterium: Morele afronding voorkomt dat pijn wordt weggeredeneerd en houdt ethiek verbonden met de realiteit van wat besluiten doen met levens.

Kernvraag:

Wat gaat er onherroepelijk verloren en wat vraagt dat van mij ná het besluit?

Oriënterende vragen:

- **Erkenning:** wat gaat er verloren door dit besluit? Welke waarden, belangen of mensen offeren we op?
- **Pijn:** durven we de pijn of het verlies dat dit besluit veroorzaakt expliciet te benoemen, zonder het mooier te maken dan het is?
- **Compensatie:** hoe gaan we om met de morele restschade? Is er een vorm van herstel, compensatie of verzachting mogelijk?
- **Herstelagenda:** wat gaan we morgen concreet doen voor degenen die door dit besluit schade lijden? Hoe ziet onze nazorg eruit?
- **Confrontatie:** als we dit besluit recht in de ogen van de getroffensten moeten uitleggen, wat is dan het moeilijkst om te zeggen?
- **Lering:** wat zegt de noodzaak van dit besluit over de houdbaarheid van onze huidige koers of cultuur?
- **Proces:** welke blinde vlek in onze besluitvorming hebben we tijdens dit gesprek ontdekt en hoe voorkomen we dat die zich opnieuw voordoet?

Voorbeeld:

Zeg niet “Het is vervelend, maar het kon niet anders”, maar: “Dit besluit schaadt de belangen van [...]. We erkennen dat en gaan het volgende doen om de impact te minimaliseren: [...]”.

Waarschuwing:

Erkenning zonder herstelactie is hooguit communicatie.

Handleiding Gesprekskaarten voor morele oordeelsvorming

Onderliggende visie en toelichting bij het gebruik

Zie het essay Wanneer systemen zwijgen voor de onderliggende visie en toelichting bij het gebruik..

Enkele veelgestelde vragen

V: Hoe lang duurt een sessie?

A: Circa 3-4 uur als je alle gesprekskaarten grondig wilt bespreken. Bij complexe besluiten en dilemma's kan meer tijd nodig zijn.

V: Moeten we alle oriëntatievelden doorlopen?

A: Bij een grondige morele afweging is het verstandig alle vijf velden bewust te overwegen. Natuurlijk kun je de gesprekskaarten ook afzonderlijk gebruiken. Maar let erop dat je geen ongemakkelijke vragen uit de weg gaat.

V: Wat als we geen besluit kunnen nemen?

A: Dat is niet per se een probleem; het kan betekenen dat er eerst meer onderzoek of reflectie nodig is. Stel dan concrete actiepunten vast en gebruik de kaarten opnieuw om wel tot een besluit te kunnen komen.

V: Hoe gaan we om met emotionele reacties?

A: Erken de emoties en geef ruimte om ze te uiten. Zeg bijvoorbeeld dat je merkt dat het besluit veel weerstand oproept en dat eerst moet worden besproken (of onderzocht) wat dit met jullie doet voordat jullie verder kunnen gaan. Gebruik oriëntatieveld 2: Ervaringsperspectief (fatsoen) en 3: Deugdenlens om te onderzoeken wat er speelt.

→

Handleiding Gesprekskaarten voor morele oordeelsvorming

Meer weten over de klassieke Grieks–Romeinse en confuciaanse deugden en hun betekenis voor modern leiderschap? Ga naar [markstorm.nl](https://www.markstorm.nl). Daar vind je de essays ‘Van Plato naar praktijk’ en ‘Confucius’ Vijf Deugden’ met uitleg, praktische oefeningen en 12–wekenprogramma’s voor het cultiveren van de deugden. Ook vind je er de gesprekskaarten ‘Klassieke deugden in actie’ en het essay ‘Wanneer systemen zwijgen’ met het afwegingskader voor morele oordeelsvorming dat aansluit bij deze gesprekskaarten.

V: Zijn de gesprekskaarten geschikt voor dagelijkse beslissingen?

A: Nee. Ze zijn bedoeld voor situaties die een grondige morele verkenning en oordeelsvorming vragen, zoals situaties waarin compliance gewaarborgd is maar het ongemak blijft, waarin waarden botsen of waarin besluiten ingrijpende, onomkeerbare gevolgen hebben. Ze helpen niet alleen bij het wegen van het besluit, maar ook bij het zichtbaar maken van blinde vlekken in de besluitvorming. Gebruik in andere gevallen eventueel de gesprekskaarten Klassieke deugden in actie.

Gesprekskaarten voor morele oordeelsvorming is samengesteld door Mark Storm en sluit aan bij het essay ‘Wanneer systemen zwijgen’.

Als zelfstandig senior executive coach en leiderschapsadviseur combineert Mark conceptueel denken met filosofische twijfel en praktische wijsheid. Hij voelt zich het meest thuis op de randen en in de tussenruimtes. De kern van zijn werk is kijken, bevragen en doorgronden — mensen laten pauzeren en nadenken over wat ze zien en ervaren, en over wie ze zijn en kunnen zijn. In zijn werk vertaalt Mark klassieke wijsheid naar de hedendaagse leiderschapspraktijk, met respect voor traditie en gevoel voor haar grenzen.

Wil je meer weten over ethiek en leiderschap, kijk dan op markstorm.nl of neem rechtstreeks contact op:

mark@markstorm.nl

+31652092271