

Wanneer systemen zwijgen: Een ethisch kompas voor leiderschap

Mark Storm

Wanneer systemen zwijgen: Een ethisch kompas voor leiderschap

Samenvatting

Wanneer regels en procedures tekortschieten, blijft uiteindelijk één vraag over: Hoe handel ik hier als mens tegenover andere mensen? Een vraag die niet kan worden gedelegeerd aan systemen, modellen of algoritmes.

Dit essay biedt een afwegingskader voor morele oordeelsvorming: vijf lenzen of oriëntatievelden die leiders helpen hun morele oordeel te scherpen in situaties waarin compliance is gewaarborgd maar het ongemak blijft, waarin verschillende waarden botsen of besluiten onomkeerbare gevolgen hebben. Het kader leidt niet tot het enig juiste antwoord, maar dwingt wel tot explicitering, verantwoording en erkenning van wat verloren gaat.

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Wanneer systemen zwijgen	2
2. Een afwegingskader voor morele oordeelsvorming	10
3. Toelichting bij het gebruik van het afwegingskader	16
4. Het afwegingskader in de praktijk: Schoolsluiting tijdens de coronapandemie (2020)	27
Slotwoord: Van systemen naar mensen	41

Inleiding

In een intern memo noemde Mark Zuckerberg 2023 “het jaar van efficiency”. De “nieuwe economische realiteit” dwong Meta nog eens 10.000 medewerkers te ontslaan, kort nadat al 11.000 banen waren geschrapt. Samen goed voor zo’n 24% van het totaal aantal werknemers.

Zuckerberg staat niet alleen. Veel leiders verwijzen naar marktomstandigheden, aandeelhoudersbelangen of een nieuwe realiteit om moeilijke besluiten te rechtvaardigen. Dat is niet per se onwaar. Organisaties opereren nu eenmaal in complexe systemen waarin sterk van elkaar verschillende krachten — economisch, technologisch, juridisch, maatschappelijk — voortdurend grote druk uitoefenen. Toch kan het gevoel blijven knagen dat er meer speelt. In plaats van dit ongemak te negeren, zouden we het moeten herkennen als een signaal dat er iets diepers op het spel staat dan het correct volgen van procedures — een ethische laag die vaak buiten de besluitvorming blijft. Met als gevolg dat belangrijke vragen niet of pas als het te laat is worden gesteld.

Dit is het derde essay in een reeks over deugdenethiek en modern leiderschap. Eerder verschenen *Van Plato naar praktijk* en *Confucius’ Vijf Deugden*. Beide essays zijn beschikbaar op markstorm.nl.

In dit essay verschuift het perspectief van deugdenethiek naar leiderschap en morele oordeelsvorming. Het biedt een afwegingskader waarmee leiders hun morele oordeel kunnen scherpen wanneer regels en procedures tekortschieten.

1. Wanneer systemen zwijgen

“Deugd geeft richting aan je doel, praktische wijsheid brengt je er.” — vrij naar Aristoteles (Ethica Nicomachea VI.13, 1144a7–8)

Van technisch probleem naar morele vraag

In onze hoogst efficiënte organisaties (en samenleving) zien we problemen als ‘technische’ uitdagingen die om doelmatige oplossingen vragen. Dit smalle perspectief doet niet alleen geen recht aan de complexiteit en samenhang van veel van onze problemen, er verdwijnt nog iets anders uit beeld: de morele vraag naar wat er op het spel staat voor mensen, relaties en legitimiteit.

Deze versmalling is doorgaans geen bewuste misleiding, maar mede een gevolg van hoe moderne organisaties zijn ingericht. Systemen vertalen complexiteit naar meetbaarheid, nuance naar categorieën, mensen naar functies. Dat is niet per se verkeerd, het maakt sturing mogelijk. Maar wanneer alleen telt wat kan worden gemeten, is er geen ruimte voor vragen die zich aan deze kwantificering onttrekken. Wat betekent dit voor het vertrouwen? Voor waardigheid? Voor de manier waarop mensen hun werk en hun organisatie beleven?

In plaats van het probleem klakkeloos te accepteren, moeten we de vraag stellen wat er werkelijk aan de hand is, los van de taal waarin het probleem is verpakt. Welke belangen botsen hier met elkaar? Wat staat er op het spel dat zich niet laat reduceren tot cijfers of modellen? Zolang we problemen uitsluitend beschrijven in termen van noodzaak, efficiëntie en optimalisatie, blijft hun diepere morele laag onzichtbaar. En wat onzichtbaar is, ontloopt verantwoording.

Deze verheldering vraagt tijd en ruimte, beide schaars in organisaties die voor efficiency en snelheid zijn gebouwd. En toch moeten we tijd en ruimte claimen. Morele missers ontstaan zelden doordat leiders willens en wetens het verkeerde

doen. Vaker ontstaan ze doordat de morele dimensie van een vraagstuk niet of te laat wordt erkend, waardoor leiders besluiten nemen op basis van een beeld van de werkelijkheid dat onvolledig of ontmenselijkt is.

Lundin Oil: wanneer morele signalen niet tot vragen leiden

In 1997 verklaarde Adolf Lundin, oprichter van de Zweedse oliemaatschappij Lundin Oil, in een televisie-interview dat zijn bedrijf “gedijde in maximale onrust”. Sancties tegen Sudan hadden de concurrentie verdreven en Lundin zag een kans. In de jaren die volgden werden volgens mensenrechtenorganisaties ongeveer 160.000 mensen ontheemd en circa 12.000 gedood in het gebied waar het bedrijf olie won.

Ken Barker, de hoogste Lundin-medewerker ter plaatse, rapporteerde hierover in wekelijkse verslagen aan het hoofdkantoor. In een memo uit 2001 schreef hij: “Dit is een opruimingsoperatie van enige schaal en ik zou geen oordeel willen geven over de schending van humanitaire principes die hier mogelijk plaatsvindt”. Hij registreerde wat hij zag, maar onthield zich van morele duiding. Het boren ging gewoon door. Vijfentwintig jaar later, tijdens het langste strafproces in de Zweedse geschiedenis, werd Barker hierover bevraagd. Hij was engineer, zei hij, getraind om technische problemen op te lossen. “Maar hoe bereken je wat rechtvaardig is?”

Dit voorbeeld laat zien hoe morele signalen wel aanwezig waren — in rapporten, media en persoonlijke waarnemingen — maar niet werden herkend als signalen die om een moreel antwoord vroegen. Het probleem werd gedefinieerd als “olie winnen onder moeilijke omstandigheden”, niet als “wat betekent het dat onze aanwezigheid samenvalt met systematisch geweld en massale ontheemding?”. Zolang die tweede vraag niet wordt gesteld, kan zij ook niet worden beantwoord.

Bron: *Can a Corporation Be Complicit in War Crimes? Sweden Is Trying to Find Out* (The New York Times, 30 december 2025).

Van intentie naar ervaring

Zodra die morele dimensie wordt erkend, verschuift het perspectief naar degenen die door het besluit worden geraakt. Hier doet fatsoen zijn intrede. Fatsoen vraagt niet of een besluit juridisch standhoudt, maar hoe het wordt beleefd. Wie worden

hier direct en indirect geraakt? Hoe zal dit besluit worden ontvangen door de mensen die hun baan verliezen, hun werk ingrijpend zien veranderen of hun vertrouwen moeten herijken? Maar ook: Wie draagt de lasten, terwijl anderen de baten incasseren?

Deze vragen voelen ongemakkelijk omdat ze ons confronteren met het feit dat besluiten altijd een ervaringskant hebben. Een besluit kan rationeel kloppen en toch moreel tekortschieten wanneer er geen oog is voor deze diepere laag van ervaringen.

Fatsoen is dan ook meer dan respect of hoffelijkheid. Het is betrokkenheid bij wat besluiten doen met mensen — niet alleen bij hun bedoeling, maar juist ook bij de uitwerking van die besluiten. Als die menselijke ervaring wordt genegeerd, wordt het vertrouwen ondermijnt en verliest leiderschap zijn legitimiteit.

Dit betekent natuurlijk niet dat leiders elke negatieve ervaring kunnen of moeten voorkomen. Moeilijke besluiten hebben nu eenmaal consequenties die pijn doen. Maar er is een verschil tussen pijn die onvermijdelijk is en pijn die voortkomt uit onzorgvuldigheid, haast of onverschilligheid. Fatsoen vraagt om dat onderscheid te maken en verantwoordelijkheid te nemen.

Morele oordeelsvorming

Wie de ervaringen van betrokkenen serieus neemt, mag niet blijven steken in empathie of morele verontwaardiging, maar moet bereid zijn het genomen besluit te dragen. Niet door de morele verantwoordelijkheid te verschuiven naar systemen, regels of tijdsdruk, maar door die verantwoordelijkheid persoonlijk te nemen en zich te verantwoorden tegenover degenen die de gevolgen ervaren.

Dat dragen van verantwoordelijkheid vraagt meer dan empathie of van morele verontwaardiging. Het vraagt wat de Griekse filosoof Aristoteles ‘phronesis’ noemde: **praktische wijsheid** ofwel het vermogen om te kunnen beoordelen wat in een specifieke situatie juist is. Zonder praktische wijsheid rest uitsluitend de procedure. Met haar wordt leiderschap een morele praktijk waarin niet alleen

resultaten tellen, maar ook de manier waarop die worden bereikt en de sporen die daarbij worden achtergelaten.

Toch is ook praktische wijsheid niet voldoende. Er is **moed** voor nodig om te doen wat juist is, zeker als dit weerstand oproept of persoonlijke risico's met zich meebrengt. Veel leiders weten wat moreel van hen wordt gevraagd, maar kiezen toch anders, veelal uit angst. Angst voor conflicten, reputatieschade of verlies van positie of invloed. Echte moed is het vermogen om die angst te voelen en desondanks te doen wat juist is.

Naast praktische wijsheid en moed vergt morele oordeelsvorming ook **matigheid** en **rechtvaardigheid**. Matigheid beschermt tegen de uitwassen van snelheid, schaalvergroting of winstdenken. Zij herinnert eraan dat niet alles wat kan, ook moet. Dat snelheid geen doel op zich is, dat groei grenzen kent en efficiency niet het enige criterium is waarop besluiten mogen worden beoordeeld.

Rechtvaardigheid tenslotte richt de aandacht op verdeling. Wie draagt de lasten, wie profiteert, wie blijven er structureel buiten beeld? Zij vraagt of de zwaksten worden beschermd of juist het hardst worden geraakt. Rechtvaardigheid maakt zichtbaar wat in systemen vaak onzichtbaar blijft: ongelijkheid die zich versluiert achter neutraliteit.

Wil je meer weten over de vier klassieke (Grieks-Romeinse) kardinale deugden — (praktisch) wijsheid, moed, matigheid en rechtvaardigheid — en hun betekenis voor modern leiderschap, lees dan het essay *Van Plato naar praktijk*.

De relationele dimensie

Waar de Grieks-Romeinse deugden zich vooral richten op het karakter van het individu, krijgt karakter volgens de Chinese filosoof Confucius vorm in relaties. Deugden bestaan niet 'in' een persoon, maar ontstaan tussen mensen. Ze zijn afhankelijk van context, geschiedenis en wederzijdse verplichtingen.

Menselijkheid (*ren*) betekent anderen blijven zien als mensen, met hun eigen waardigheid en geschiedenis, ook wanneer systemen hen tot functies reduceren.

Dit vraagt morele betrokkenheid: de kunst je te verplaatsen in wat het betekent om aan de ontvangende kant van een besluit te staan.

Rechtvaardigheid (yi) betekent handelen op een manier die past bij de situatie. Het onderscheidt wat strategisch slim is van wat moreel juist is, en kiest voor het laatste ook wanneer dat korte termijn nadelen oplevert.

Gepaste omgangsvormen (li) herinneren ons eraan dat niet alleen het besluit telt, maar ook de toon, timing en vorm. Hoe iets wordt gezegd of gecommuniceerd en wanneer betrokkenen worden geïnformeerd is net zo belangrijk als wat er wordt gezegd.

Betrouwbaarheid (xin) ligt aan de basis van vertrouwen en dat vertrouwen is op haar beurt het fundament van gezag. Het gaat om consistentie tussen woorden, intenties en daden.

Wat deze relationele blik toevoegt is precies wat in organisaties vaak verdwijnt: het besef dat een besluit niet alleen juridisch of procedureel moet kloppen, maar ook moet passen bij de relatie met degenen die erdoor worden geraakt — bij de geschiedenis die je met hen deelt en het vertrouwen dat zij je hebben gegeven.

Wil je meer wil weten over confuciaanse deugden en hun betekenis voor modern leiderschap, lees dan het essay *Confucius' Vijf Deugden*.

Deugden als lens, niet als norm

De toepassing van deze deugden leidt niet tot eenduidige antwoorden. Dit is geen tekortkoming, maar juist hun kracht. Deugden vormen geen afvinklijstje, maar zijn lenzen die helpen je oordeel te scherpen. Ze maken morele spanning en restschade zichtbaar en leggen bloot waar leiderschap meer vraagt dan correcte besluitvorming.

Verschillende deugden kunnen bovendien in verschillende richtingen wijzen. Zo kan moed verlangen dat we vaart maken, terwijl rechtvaardigheid ons juist vraagt pas op de plaats te maken. Wijsheid kan aandringen op nuance, terwijl matigheid

waarschuwt voor eindeloos wikken en wegen. Deze ambiguïteit is geen zwakte, maar een getrouwe afspiegeling van de werkelijkheid waarin leiders opereren. Morele dilemma's zijn complex omdat deugden botsen, niet omdat ze onduidelijk zijn. Deugden dwingen leiders hun oordeel expliciet te maken in plaats van het te verbergen achter systemen. Die systemen en hun inherente beperkingen zijn vanzelfsprekend onderdeel van de complexe realiteit, maar ontslaat leiders niet van hun eigen verantwoordelijkheid.

Verantwoordelijkheid dragen

Leiderschap is altijd publiek, ook wanneer besluiten binnenskamers worden genomen. Elk besluit is tevens een voorbeeld, impliciet of expliciet. Het laat zien wat telt, wat mag en wat wordt getolereerd. En daarmee ook wat niet. Wanneer leiders kiezen voor efficiency boven menselijkheid, aandeelhouders eerder informeren dan medewerkers of klimaatambities stilzwijgend afzwakken, zegt dat iets.

De vraag is dan niet alleen of een besluit uitlegbaar is, maar of degenen die het hebben genomen bereid zijn het persoonlijk te dragen. Kan dit besluit worden uitgelegd aan degenen die er het meest door worden geraakt, niet als onderdeel van een communicatiestrategie, maar als morele verantwoording? En ook: Welk precedent schept het voor vergelijkbare of toekomstige dilemma's?

Verantwoordelijkheid betekent ook: je niet verschuilen achter collectiviteit. Een besluit dat is genomen door een directieteam, ontslaat individuele leden niet van hun persoonlijke verantwoordelijkheid. Dat de raad van commissarissen met het besluit heeft ingestemd, kan de druk verlichten, maar neemt de morele last niet weg. Leiderschap vraagt om het vermogen en de moed te zeggen: "Ik draag dit besluit".

Wanneer systemen verantwoordelijkheid ontmoedigen

Dit is niet eenvoudig in organisaties die verantwoordelijkheid veelal verdelen, abstraheren en neutraliseren. Besluiten worden genomen in commissies waar individuele stemmen verdampen. Procedures verschuilen wat personen doen en

systemen belonen vaak juist het gedrag dat morele signalen negeert. In deze verdamping schuilt het gevaar: waar niemand individueel verantwoordelijk is, is ook niemand aanspreekbaar.

Bovendien kunnen machtsstructuren binnen organisaties mensen juist straffen voor het stellen van ethische vragen. Wie dit soort vragen stelt, wordt gezien als lastig, als iemand die de boel nodeloos vertraagt. Wie twijfelt is zwak en wie het heeft over waardigheid of fatsoen is naïef of niet zakelijk. En wie zich verzet tegen besluiten die formeel correct zijn maar ethisch dubieus, riskeert isolement, reputatieschade of verlies van zijn of haar positie. Dit maakt fatsoenlijk leiderschap weliswaar kostbaar, maar zeker niet onmogelijk. Het vraagt moed om het juiste te doen en de prijs te betalen die daaraan verbonden kan zijn. Het vraagt bovendien van organisaties dat zij de structuren en cultuur die morele oordeelsvorming en fatsoenlijk leiderschap in de weg staan veranderen.

Wat verloren gaat

Uiteindelijk rest de vraag die zelden expliciet wordt gesteld, maar altijd aanwezig is: Wat gaat verloren? Niet elk zorgvuldig afgewogen besluit leidt voor iedereen tot een optimale uitkomst. Soms is morele restschade onvermijdelijk. Banen verdwijnen, vertrouwen wordt geschaad en de relaties tussen mensen veranderen ingrijpend.

Wat leiderschap onderscheidt, is niet het vermijden van die schade — dat is vaak niet mogelijk — maar de bereidheid haar te erkennen. Niet weg te redeneren met lege managementtaal (“noodzakelijke ingreep”, “onvermijdelijke aanpassing”) of te neutraliseren met communicatiestrategieën, maar door expliciet te maken wat verdwijnt en wie de prijs betalen, en hiervoor individueel en gezamenlijk de verantwoordelijkheid te dragen.

Dat erkennen is geen zwakte, maar morele volwassenheid. Het voorkomt dat pijn onzichtbaar wordt gemaakt of dat mensen worden gereduceerd tot bijschade. Het houdt ethiek verbonden met de realiteit van wat besluiten doen met mensen, met hun verwachtingen, ambities en professionele identiteit.

Ethiek eindigt niet bij het besluit, maar loopt door in wat daarna gebeurt. In hoe leiders blijven luisteren, verantwoordelijkheid blijven nemen en zichtbaar maken dat pijn niet wordt genegeerd. Dat vraagt niet alleen aandacht en tijd, maar ook het vermogen en de ruimte om kwetsbaarheid te tonen. Juist daar waar systemen liever zwijgen.

Van ongemak naar oordeel

Dit is geen pleidooi voor morele perfectie, maar een pleidooi voor aandacht, oordeelsvermogen en leiderschap dat zichzelf niet uitbesteedt aan systemen. Wanneer regels tekortschieten, blijft uiteindelijk één vraag over: hoe handel ik hier als mens tegenover andere mensen? Deze vraag kan niet worden gedelegeerd aan procedures, modellen of algoritmes. Het vraagt leiders die bereid zijn stil te staan, te twijfelen, te wikken en te wegen en uiteindelijk te kiezen in het volle besef dat elke keuze consequenties heeft die verder reiken dan cijfers kunnen vangen. Wat hen hierbij helpt is een afwegingskader dat richting geeft zonder de keuze uit handen te nemen.

2. Een afwegingskader voor morele oordeelsvorming

Het afwegingskader is bedoeld voor situaties waarin morele vragen zich niet laten oplossen met een regel, procedure of rekensom. Het biedt geen beslisboom die automatisch naar het juiste antwoord leidt en pretendeert dat ook niet. Juist wanneer standaardprocedures tekortschieten en morele spanning voelbaar blijft, vraagt de situatie om oordeelsvermogen in plaats van naleving alleen.

In die zin kan het afwegingskader worden begrepen als praktische wijsheid in actie: een hulpmiddel om morele oordeelsvorming concreet te maken in situaties waarin belangen botsen, gevolgen onzeker zijn en verantwoordelijkheid niet kan worden afgeschoven. Het creëert tijd en ruimte voor vertraging en reflectie, en nodigt uit tot het expliciteren van aannames en zorgvuldig wegen van wat op het spel staat.

Het kader bestaat uit vijf perspectieven die elk een ander aspect van het vraagstuk belichten. Deze perspectieven vormen geen stappen in een vaste volgorde, maar velden van aandacht: oriëntatievelden. Soms vraagt het ene meer nadruk, soms het andere, maar samen helpen zij zichtbaar te maken wat er op het spel staat en waar het oordeel om vraagt.

Hoe gebruik je het afwegingskader?

De oriëntatievelden vormen geen lineair proces, maar een open terrein: loop vrij rond en ga heen en weer als de situatie dat vraagt. Bijvoorbeeld: aangekomen bij oriëntatieveld 3 (deugdenlens) kan blijken dat je terug moet naar oriëntatieveld 1 om de situatie nader te verhelderen. Of wordt bij de erkenning en morele afronding (oriëntatieveld 5) duidelijk dat het ervaringsperspectief (oriëntatieveld 2) nog onvoldoende is verkend.

Dit is geen falen, maar onderdeel van een iteratief leerproces. De oriëntatievelden van het afwegingskader laten hiervoor alle ruimte. Het is bovendien niet nodig om

Oriëntatieveld	Focus	Kernvraag
Situatieverheldering	Voorkomt technische tunnelvisie	Wat is hier écht aan de hand?
Ervaringsperspectief (fatsoen)	Brengt de mens terug	Hoe ervaren betrokkenen dit?
Deugdenlens	Verfijnt het oordeel	Wat vraagt deze deugd?
Verantwoordelijkheid en voorbeeldwerking	Personaliseert leiderschap	Kan ik dit dragen?
Erkenning en morele afronding	Maakt expliciet wat verloren gaat en wie de prijs betaalt	Wat gaat verloren?

De vijf oriëntatievelden van het afwegingskader.

alle vragen van de verschillende oriëntatievelden te beantwoorden. Ze zijn bedoeld om het gesprek te openen. Sommige kunnen scherp landen, andere zijn misschien minder relevant. Dit varieert van geval tot geval. En wie het kader gebruikt voor snelle besluiten, mist de kern.

Het vijfde en laatste oriëntatieveld is overigens geen definitieve afsluiting, geen laatste stap in een lineair proces, maar een mogelijk begin van een volgende iteratie.

Zie 3. Toelichting bij het gebruik voor gedetailleerde instructies over wanneer en hoe je dit afwegingskader gebruikt.

De vijf oriëntatievelden uitgewerkt

Oriëntatieveld 1: 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.

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?

Doel van deze stap

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

Oriëntatieveld 2: 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.

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?
- 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?

Moreel criterium

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

Oriëntatieveld 3: Deugdenlens

Wat vraagt deze situatie?

Hier komen de klassieke deugden expliciet in beeld. Niet als normenkader dat definitieve antwoorden geeft, maar als lens die het oordeel verfijnt en morele spanning zichtbaar maakt.

Grieks-Romeinse deugden

Praktische wijsheid (phronesis)

- Wat vraagt deze specifieke situatie, gegeven alle omstandigheden?
- Waar ligt de juiste maat tussen uitersten?

Moed (andreia)

- Wat vermijd ik mogelijk uit angst voor weerstand, reputatieschade of persoonlijk verlies?
- Wat zou ik doen als ik geen angst had voor de consequenties?

Matigheid (sophrosyne)

- Waar dreigen excessen, gemakzucht of korte-termijndenken de overhand te krijgen?
- Wordt hier proportioneel gehandeld, of slaat de schaal door?

Rechtvaardigheid (dikaiosyne)

- Zijn lusten en lasten eerlijk verdeeld?
- Wie blijft structureel ongezien of ongehoord?

Confuciaanse deugden (relationele dimensie)

Menselijkheid (ren)

- Behandel ik betrokkenen als mensen, met waardigheid en geschiedenis, of als middelen tot een doel?

Morele juistheid (yi)

- Handel ik vanuit wat past bij deze situatie of vanuit eigenbelang en systeemdruk?

Gepastheid (li)

- Kloppen de toon, timing en vorm van mijn handelen?
- Hoe zeg ik wat ik zeg en wanneer?

Betrouwbaarheid (xin)

- Is er consistentie tussen wat we zeggen en beloven en wat we daadwerkelijk doen?
- Wat leert dit besluit over onze betrouwbaarheid over tijd?

Belangrijk

Deugden leveren geen eenduidig antwoord. Ze maken zichtbaar waar morele spanning zit en waar leiderschap meer vraagt dan correcte uitvoering.

Oriëntatieveld 4: Verantwoordelijkheid en voorbeeldwerking

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).

Oriënterende vragen:

- Ben ik bereid dit besluit, niet alleen procedureel te verdedigen, maar ook persoonlijk te dragen?
- Kan ik dit uitleggen aan degenen die er het meest door worden geraakt, niet als communicatiestrategie, maar als morele verantwoording?
- Wat leert dit besluit anderen over wat in deze organisatie werkelijk belangrijk is?
- Welk precedent schep ik hiermee voor toekomstige dilemma's?
- Wat zou ik doen als dit besluit publiek zou worden, niet alleen binnen de organisatie maar daarbuiten?

Doel van deze stap

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

Oriëntatieveld 5: 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.

Oriënterende vragen

- Wat gaat hier onherroepelijk verloren aan vertrouwen, banen, ambities, relaties?
- Wie betaalt daarvoor de prijs?
- Hoe erkennen we dat expliciet in woorden, daden en opvolging?
- Wat vraagt dit van ons gedrag ná het besluit?
- Hoe blijven we verbonden met degenen die de lasten dragen?

Moreel criterium

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

3. Toelichting bij het gebruik van het afwegingskader

Signalen dat morele oordeelsvorming nodig is

Niet elk besluit vraagt om morele reflectie via dit afwegingskader. Veel besluiten kunnen of moeten worden genomen binnen het bestaande kader van procedures, regels en protocollen. Maar hoe weet je wanneer die procedures niet volstaan?

Hier zijn zes signalen dat een besluit om meer vraagt:

1. Het ongemak blijft, ook na alle analyses
Je hebt de cijfers doorgenomen, juristen geraadpleegd, stakeholders gehoord. Alles klopt procedureel. Toch blijft er iets knagen. Dat ongemak is geen zwakte maar een signaal: er speelt een morele laag die niet in de modellen is gevangen.
2. Mensen praten over “noodzaak” of “geen andere keuze”
Wanneer een besluit wordt gepresenteerd als onvermijdelijk (“de markt laat ons geen ruimte”, “we zijn gedwongen te...”), is dat vaak een signaal dat de morele vraag wordt vermeden. Echte noodzaak bestaat zelden, vaak zijn er meerdere opties, elk met een andere morele prijs.
3. Verschillende waarden botsen met elkaar
Wanneer legitieme waarden met elkaar conflicteren — efficiency versus menselijkheid, aandeelhouderswaarde versus werkzekerheid, kortetermijnresultaat versus langetermijnvertrouwen — volstaat een technische afweging niet, maar is morele oordeelsvorming nodig over wat voorrang verdient en waarom.
4. Het besluit kent alleen verliezers
Sommige besluiten hebben geen winnaars. Welke optie je ook kiest, mensen worden geraakt. Dit zijn bij uitstek momenten waarop procedures tekortschieten. Die kunnen uitleggen *wat* er gebeurt, maar niet *hoe* je daar op een juiste manier mee om moet gaan.
5. Er is formeel niets mis, maar moreel blijft het wringen
Het besluit is juridisch waterdicht, de procedure is gevolgd, compliance is

gewaarborgd. En toch voelt het niet goed. Dit verschil tussen “formeel correct” en “moreel passend” is cruciaal. Wanneer die twee uit elkaar lopen, is morele reflectie noodzakelijk.

6. Het besluit heeft onomkeerbare gevolgen

Reorganisaties, fusies, ontslagen, strategische heroriëntaties. Sommige besluiten kunnen niet zomaar worden teruggedraaid. De gevolgen strekken zich uit over jaren. Wanneer een besluit levens, loopbanen of organisatieculturen fundamenteel verandert, vraagt het om meer dan procedurele zorgvuldigheid.

Deze signalen zijn geen garantie dat je het kader nodig hebt en de afwezigheid ervan betekent niet dat een besluit ethisch onproblematisch is. Maar zij kunnen helpen herkennen wanneer standaardprocedures niet volstaan en wanneer tijd nemen voor morele reflectie geen vertraging maar zorgvuldigheid is.

Hoe begin je ?

Het afwegingskader werkt het best in dialoog, wanneer een team samen door de vijf oriëntatievelden loopt. Maar hoe begin je? Hier een praktische handleiding voor een eerste sessie.

Voor de sessie

Selecteer het vraagstuk

Kies een concreet dilemma dat nu speelt of recent heeft gespeeld. Geen abstracte oefening (“Hoe denken we over ethiek?”), maar een besluit met echte druk en echte gevolgen.

Stel het juiste team samen

Om te voorkomen dat je blijft hangen in bestaande denkpatronen, is diversiteit in perspectief cruciaal. Nodig daarom ook mensen uit die door het besluit worden geraakt en kritische denkers die morele vragen durven stellen.

Het is aan te raden om de sessie goed te laten verlopen gebruik te maken van een externe facilitator of ethisch adviseur.

Deel het afwegingskader vooraf

Stuur de vijf oriëntatievelden vooraf rond, zodat iedereen weet wat komen gaat. Vraag de deelnemers het vraagstuk in gedachten te nemen, maar niet om vooraf antwoorden voor te bereiden. Dit leidt tijdens de sessie tot verdediging van de ingenomen posities. Antwoorden zijn immers nooit neutraal.

Creëer psychologische veiligheid

Maak onomwonden duidelijk dat deze sessie niet is bedoeld om (iemand's) fouten bloot te leggen. Het doel is leren, niet veroordelen. Benoem vooraf: kritische vragen zijn welkom, twijfel is waardevol, van gedachten veranderen is sterk.

Tijdens de sessie

Begin met het vraagstuk — duur: 5-10 minuten

Iemand licht het dilemma kort toe. Niet “Dit is wat we besloten hebben en waarom dat goed was”, maar “Dit was de situatie. Dit waren de feiten. Dit is wat we hebben gedaan”.

Oriëntatieveld 1: Situatieverheldering — duur: 30-45 minuten

Dit is de belangrijkste fase. Vraag:

- Wat is hier werkelijk aan de hand, los van hoe het intern is gecommuniceerd?
- Welke belangen botsen hier?
- Waar wordt gesproken over noodzaak en klopt dat?
- Welke aannames liggen ten grondslag aan hoe we dit probleem hebben gedefinieerd?

Belangrijk: Benoem aannames en veronderstellingen. Die zijn op het eerste oog vaak onzichtbaar, maar bepalend voor de uitkomst.

Oriëntatieveld 2: Ervaringsperspectief (fatsoen) — duur: 30-45 minuten

Stel niet alleen de vraag “Wie wordt geraakt?”, maar ga dieper:

- Hoe zal dit besluit door hen worden ervaren?
- Als je één van de geraakten was, hoe zou jij je voelen? Wat zou je denken over de organisatie na dit besluit?
- Waar hebben we mensen mogelijk gereduceerd tot functies, cijfers of risico's?

Optie: Nodig iemand uit die direct is geraakt om hun ervaring te delen (niet om zich te verdedigen, maar om gehoord te worden).

Oriëntatieveld 3: Deugdenlens — duur: 45-60 minuten

Doorloop de vragen per deugd. Gebruik deze werkwijze:

- Lees de vraag voor
- Laat iedereen eerst individueel nadenken (2 minuten in stilte)
- Bespreek daarna samen

Let op botsende deugden: Maak morele spanningen zichtbaar, bijvoorbeeld als moed iets anders vraagt dan wijsheid of rechtvaardigheid iets anders dan matigheid.

Oriëntatieveld 4: Verantwoordelijkheid en voorbeeldwerking — duur: 20-30 minuten

Dit is vaak het meest confronterende veld. Vraag:

- Kunnen we dit besluit niet alleen procedureel verdedigen, maar persoonlijk dragen?
- Wat leert dit besluit anderen over wat in deze organisatie echt telt?

Cruciaal moment: Ga als iemand zegt “Ik kan dit besluit niet dragen” niet in discussie, maar vraag door: “Wat zou er moeten veranderen om het wel draagbaar te maken?”

Oriëntatieveld 5: Erkenning en morele afronding — duur: 20-30 minuten

Dit veld voorkomt dat de sessie eindigt zonder erkenning van restschade. Vraag:

- Wat is hier onherroepelijk verloren gegaan?
- Wie heeft de prijs betaald?
- Hoe hebben we dat erkend (of niet)?
- Als het om een toekomstig besluit gaat: Wat moet er gebeuren ná het besluit om de restschade niet te negeren?

Na de sessie

Documenteer de sessie

Leg de sessie vast, maar niet in keurige notulen waarin alleen conclusies staan. Bewaar de ruwheid van het denken: de vragen die bleven hangen, de spanning tussen perspectieven, de onopgeloste dilemma's. Dit is waar de leerkracht zit.

Praktisch

- Fotografeer flip-overs en canvassen zoals ze zijn, met doorhalingen, pijlen, vraagtekens en post-it notes. Dit brengt herinneringen makkelijker terug dan wanneer de informatie is bewerkt in bijvoorbeeld een PowerPoint-presentatie.
- Maak tevens een beknopt verslag dat de belangrijkste leermomenten, twijfels, inzichten enzovoort vastlegt. Ook de verschillen van inzicht moeten hierin tot uitdrukking komen. Dus geen document dat die verschillen gladstrijkt.

Professionele facilitators zijn hier goed in: zij kunnen een sessie documenteren op een manier die zowel bruikbaar is (leesbaar en overzichtelijk) als eerlijk blijft tegenover de complexiteit van het gesprek. Als je dit belangrijk vindt, overweeg dan een facilitator in te schakelen die ervaring heeft met ethische reflectie, niet alleen met efficiënte besluitvorming.

Vertaal naar handelen

Als de sessie inzichten oplevert, bijvoorbeeld “We hebben kwetsbare groepen te weinig gehoord”, formuleer dan concrete acties: wie gaat wat doen, wanneer?

Maak het bespreekbaar

Deel indien mogelijk de uitkomst(en) van de sessie in bewaakte vorm met de organisatie. Dit laat zien dat morele reflectie serieus wordt genomen en moedigt anderen aan zelf ook kritische vragen te stellen.

Evalueer de sessie

Was dit bruikbaar? Wat hielp, wat niet? Pas het kader aan waar nodig. Het is een hulpmiddel, geen dogma.

Valkuilen

- Te snel naar oplossingen: Het afwegingskader is geen oplossingsgerichte brainstorm, maar een reflectief beraad voorafgaand aan het formuleren van mogelijke antwoorden.
- Verdedigen in plaats van onderzoeken: Als mensen hun eerdere besluit gaan verdedigen, herinner dan aan het doel: van en met elkaar leren in plaats van rechtvaardigen en verdedigen.
- Te weinig tijd: Het zorgvuldig doorlopen van het afwegingskader vraagt 3 á 4 uur. Het is geen agendapunt in een regulier management- of directieoverleg.
- Alleen ‘veilige’ mensen uitnodigen: Als iedereen het al met elkaar eens is, zul je geen morele spanning blootleggen.
- ‘Going through the motions’: Zodra het doorlopen van het afwegingskader een routinematig proces wordt, een verplicht afvinkvakje, verliest het zijn doel en kracht.

Het doel van de eerste sessie

Het doel is niet om een perfect besluit te nemen. Het doel is te ervaren dat morele oordeelsvorming iets belangrijks toevoegt aan het besluitvormingsproces. Dat het vragen oproept die anders niet gesteld worden, spanning zichtbaar maakt die anders onzichtbaar blijven en verantwoordelijkheid personaliseert waar die doorgaans schuilgaat achter anonieme procedures. Als de deelnemers na afloop zeggen “Dit was ongemakkelijk, maar waardevol” heeft de sessie gewerkt.

Over de deugdenlens

De deugdenlens van dit afwegingskader (oriëntatieveld 3) is gebaseerd op twee klassieke tradities: de Grieks-Romeinse en confuciaanse deugdenethiek. Deze tradities en hun betekenis voor modern leiderschap zijn beschreven in de essays *Van Plato naar praktijk* en *Confucius’ Vijf Deugden*. Deze essay bevatten eveneens praktische oefeningen en programma’s voor het internaliseren van de deugden. Wat hier volgt is een korte omschrijving van de deugden.

Deugd	Grieks/Latijn	Betekenis	Wat het vraagt in leiderschap
Praktische wijsheid	phronsis / prudentia	Het vermogen om te zien wat een concrete situatie vraagt	Contextgevoelig oordelen, maat vinden tussen uitersten, timing
Moed	andreia / fortitudo	De kracht om het juiste te doen onder druk	Standvastigheid, weerstaan van angst en opportunisme
Matigheid	sophrosyne / temperantia	Zelfbeheersing en evenwicht	Proportie bewaken, excessen voorkomen
Rechtvaardigheid	dikaiosyne / iustitia	Ieder het zijne geven, eerlijk handelen	Lasten en lusten eerlijk verdelen, niemand ongezien laten

De vier kardinale deugden (Grieks-Romeins).

Deugd	Chinees	Betekenis	Wat het vraagt in leiderschap
Ren	仁	Menselijkheid, empathie, zorg	Anderen zien als mensen met waardigheid, relationele betrokkenheid
Yi	义	Rechtvaardigheid, morele moed	Het juiste doen ook tegen druk in, principiële standvastigheid
Li	礼	Ritueel, propriëteit, respect	Gepaste omgang, structuur die waarden tastbaar maakt
Zhi	智	Wijsheid, inzicht, oordeel	Contextueel oordelen, onderscheiden welke deugd wanneer van toepassing is
Xin	信	Integriteit, betrouwbaarheid	Consistentie tussen woorden en daden, fundament van vertrouwen

De vijf confuciaanse deugden.

Wanneer leiders het oneens zijn

Wat gebeurt er als verschillende teamleden tot verschillende conclusies komen? Wanneer de CFO rechtvaardigheid zwaarder weegt en de CEO menselijkheid? Of wanneer dezelfde feiten, bekeken vanuit verschillende deugden, tot moeilijke of misschien zelfs onverenigbare keuzes leiden?

Dat is geen falen van het instrument, maar een getrouwe afspiegeling van morele werkelijkheid. Deugden conflicteren soms en ook integere mensen kunnen het oneens zijn over wat een situatie vraagt. De waarde van het afwegingskader zit in die gevallen niet in het bereiken van consensus, maar in het expliciet maken van de afweging en de verschillen.

Wanneer leiders het oneens zijn na gebruik van het afwegingskader, helpt het om:

- De afweging expliciet te maken: Niet “Ik vind dit” versus “Jij vindt dat”, maar “Ik weeg rechtvaardigheid zwaarder, omdat...” en “Ik weeg gematigdheid zwaarder, omdat...” Zo verschuift de discussie van tegengestelde meningen (confrontatie) naar argumentatie.
- Te erkennen wat bij elke keuze op het spel staat: Maak duidelijk wat verloren gaat bij jouw keuze en wat verloren gaat bij die van de ander. Dit voorkomt dat één perspectief wordt gepresenteerd als kosteloos of vanzelfsprekend.
- Te onderzoeken wat de oorzaak van de verschillen is: Gaat het over feiten (Wat is hier aan de hand?), prioriteiten (Welke deugd weegt zwaarder?) of de inschatting van gevolgen (Wat zal er gebeuren?). Dit scherp hebben, helpt de discussie te focussen.
- Te besluiten en gezamenlijk te dragen: Uiteindelijk moet er gekozen worden, ook zonder consensus. Dan is de vraag of degenen die het niet met het besluit eens zijn, het desalniettemin kunnen dragen? Of is het verschil van inzicht zo fundamenteel dat dit onmogelijk is? Het afwegingskader dwingt dit expliciet te maken.

Wat hiermee wordt voorkomen, is dat meningsverschillen worden weggemoffeld achter neutraliteit (“We hebben een compromis bereikt”) of hiërarchie (“De CEO besluit”). Het dwingt tot transparantie over morele afwegingen, ook wanneer die onopgelost blijven.

Wat het afwegingskader niet doet of vervangt

Het afwegingskader maakt leiderschap niet minder moeilijk. Het geeft geen pasklare antwoorden, voorkomt geen morele restschade — het zorgt ervoor dat die niet onbenoemd, ongezien of achteloos wordt veroorzaakt — en ontslaat niemand van persoonlijke verantwoordelijkheid. Wat het echter wel doet is leiderschap meer expliciet, bewuster en moreel volwassen maken.

Organisaties beschikken bovendien over uitgebreide kaders voor besluitvorming, zoals compliancesystemen, corporate-governancecodes, risicomodellen, stakeholderanalyses, ethische codes en duurzaamheidsrapportages. Die worden niet opeens overbodig. Integendeel. Ze blijven noodzakelijk om te waarborgen dat organisaties zich aan wet- en regelgeving houden, processen transparant en controleerbaar zijn en verschillende belangen systematisch worden gewogen. Deze kaders hebben wel een fundamentele beperking: ze zijn ontworpen voor situaties waarin het antwoord in de regels te vinden is. Ze vertellen wat je moet doen (compliance), kunt doen (governance) of wat anderen van je verwachten (stakeholders), maar niet wat moreel passend is wanneer die kaders zwijgen of met elkaar conflicteren. Dit afwegingskader is ook voor die momenten bedoeld. Voor situaties waarin:

- Compliance is gewaarborgd, maar het ongemak blijft
- Stakeholders legitieme maar onverenigbare verwachtingen hebben
- Risicoanalyses correct zijn, maar het morele vraagstuk ongeadresseerd laten
- Besluiten formeel verdedigbaar zijn, maar moreel twijfelachtig aanvoelen
- Verschillende waarden botsen en geen procedure uitsluitel geeft

Cultuur als voorwaarde

Het afwegingskader vraagt om een organisatiecultuur waarin vertraging, twijfel en kwetsbaarheid mogelijk zijn. Zonder een cultuur die morele oordeelsvorming faciliteert, blijft het een papieren instrument. Daarom vraagt de toepassing ervan niet alleen iets van individuele leiders, maar ook van de context waarin zij opereren. Raden van commissarissen en besturen moeten ruimte creëren voor het stellen van morele vragen en waarderen dat leiders tijd nemen voor reflectie. Ook moeten ze accepteren dat morele restschade expliciet wordt benoemd, al is dat ongemakkelijk.

Concreet betekent dit:

- Bestuurders en commissarissen die voorbeeldgedrag tonen door ook zelf morele vragen te stellen
- Agenda's en vergaderingen waarin ruimte is voor ethische reflectie
- Beloningssystemen die niet alleen efficiëntie en resultaten waarderen, maar ook integriteit en zorgvuldigheid
- Psychologische veiligheid om kritische vragen te stellen zonder persoonlijke consequenties
- Erkenning dat vertragen soms de meest verantwoorde keuze is

Het afwegingskader kan het oordeel verfijnen, maar alleen een cultuur kan dat oordeel werkelijk mogelijk maken.

Wanneer er geen tijd is

Ook wanneer besluiten snel moeten worden genomen, zoals in een acute crises, en er geen tijd is voor beraad en reflectie, kan dit afwegingskader helpen, zij het anders. Denk hierbij een vraag per oriëntatieveld:

1. Situatieverheldering: Wat is hier werkelijk aan de hand, los van tijdsdruk en framing?
2. Ervaringsperspectief (fatsoen): Wie wordt het hardst geraakt en hoe zal dit landen?
3. Deugdenlens: Wat vraagt moed hier en wat wijsheid? (Deze twee botsen vaak in crises.)
4. Verantwoordelijkheid en voorbeeldwerking: Kan ik dit persoonlijk dragen als de crisis voorbij is?
5. Erkenning en morele afronding: Wat gaat hier onherroepelijk verloren?

Zelfs deze vijf vragen kunnen helpen om niet in een technische of operationele tunnelvisie te vervallen. Ze zijn geen vervanging voor grondige oordeelsvorming, maar een noodrem tegen morele blindheid onder druk. Belangrijker nog: na een crisis waarin geen tijd was voor uitgebreid moreel beraad, kan het afwegingskader helpen om achteraf te reflecteren. Ook al kan een besluit niet ongedaan worden gemaakt, we kunnen er wel van leren en erkennen wat fout ging en wat beter had gekund om te voorkomen dat dezelfde morele blinde vlekken zich herhalen.

4. Het afwegingskader in de praktijk: Schoolsluiting tijdens de coronapandemie (2020)

Situatie

Half maart 2020, je bent minister van Onderwijs. Het coronavirus verspreidt zich snel door Nederland. Italië meldt overvolle ziekenhuizen en een gezondheidszorg die dreigt te bezwijken onder de druk. Het RIVM en het Outbreak Management Team (OMT) adviseren dringend om sociale contacten te beperken. De vraag ligt op tafel: moeten scholen sluiten?

De onzekerheid is immens. Niemand weet precies hoe besmettelijk kinderen zijn, hoe lang deze crisis duurt, wat thuisonderwijs betekent voor leerachterstanden of welke psychische impact isolatie heeft op kinderen. Er is geen tijd voor uitgebreid onderzoek of pilots. Besluiten moeten nu worden genomen. Je hebt enkele feiten:

- Scholen zijn potentiële plekken van virusverspreiding
- Er zijn 1,7 miljoen kinderen in het basis- en voortgezet onderwijs
- Niet alle ouders kunnen thuiswerken of thuisonderwijs bieden
- Kinderen in kwetsbare gezinnen zijn extra afhankelijk van school (veiligheid, structuur, soms de enige warme maaltijd)
- Ouders in vitale beroepen (zorg, politie, brandweer) hebben opvang nodig
- Volledige sluiting treft niet iedereen gelijk: thuissituaties verschillen enorm

Je hebt het afwegingskader gebruikt. Hierna volgen twee varianten van hoe je met dezelfde deugden tot verschillende keuzes kunt komen.

Variant A: Volledige schoolsluiting met noodopvang

Oriëntatieveld 1: Situatieverheldering

De morele vraag

Hoe bescherm ik de volksgezondheid én kinderen, terwijl ik weet dat elke keuze ongelijk uitpakt?

Wat is hier feitelijk aan de hand

- Het virus verspreidt zich exponentieel
- Scholen zijn plekken waar veel mensen dicht bij elkaar komen
- De zorg dreigt overbelast te raken
- Kinderen en gezinnen zijn op verschillende manieren kwetsbaar

Welke belangen botsen

- Volksgezondheid versus onderwijsrecht
- Bescherming zwakkeren in de zorg versus bescherming zwakkeren thuis
- Gelijkheid (iedereen hetzelfde behandelen) versus rechtvaardigheid (verschillen erkennen)
- Kortetermijnrisico (besmettingen) versus langetermijnschade (leerachterstanden)

Wat staat op het spel dat niet meetbaar is

- Gezondheid en mogelijk levens van kinderen, leerkrachten, ouders en verzorgers
- Onderwijskansen van 1,7 miljoen kinderen
- Stabiliteit en veiligheid voor kwetsbare gezinnen
- Vertrouwen in de overheid om het juiste te doen

Aannames en veronderstellingen

- “We moeten snel en uniform handelen”.
- “Kinderen zijn belangrijke verspreiders”.

Oriëntatieveld 2: Ervaringsperspectief (fatsoen)

Wie worden geraakt

- Alle 1,7 miljoen kinderen verliezen fysiek onderwijs, structuur en sociale contacten
- Ouders moeten plotseling thuisonderwijs combineren met werk
- Kwetsbare kinderen verliezen hun veilige plek, structuur en soms hun enige (warme) maaltijd
- Leerkrachten moeten improviseren met online onderwijs waarvoor zij niet zijn getraind
- Ouders in vitale beroepen zitten klem tussen werk en opvang

Hoe zal dit worden ervaren

- Voor gezinnen met goede digitale middelen, ruimte en betrokken ouders: haalbaar maar zwaar
- Voor kwetsbare gezinnen: isolerend, angstig, hopeloos
- Voor kinderen: verlies van vrienden, routine, houvast
- Voor leerkrachten: enorme druk om binnen dagen een nieuw systeem op te zetten

Wie draagt de zwaarste lasten

Kinderen in kwetsbare gezinnen, éénoudergezinnen, gezinnen zonder digitale middelen of rustige werkplek, kinderen met bijzondere onderwijsbehoeften

Worden mensen gezien als personen

Risico: kinderen worden gereduceerd tot 'potentiële verspreiders' en ouders tot 'opvangprobleem'.

Wat maakt dit fatsoenlijk

- Duidelijkheid: iedereen weet waar ze aan toe zijn
- Gelijkheid: alle kinderen worden hetzelfde behandeld
- Snelheid: gezondheidsrisico wordt direct geminimaliseerd
- Noodopvang voor ouders in vitale beroepen
- Maar: de ongelijke impact vraagt extra aandacht en compensatie

Oriëntatieveld 3: Deugdenlens

- Praktische wijsheid (phronesis): In extreme onzekerheid kies ik voor voorzichtigheid. Later bijsturen kan altijd nog. Een overbelast zorgsysteem is onomkeerbaar. Ik zie het Italiaanse voorbeeld en wil dat scenario voorkomen. De situatie vraagt om snel en beslist handelen.
- Moed (andreia): Dit besluit is impopulair en ingrijpend. Het zal leiden tot boosheid, verzet en kritiek. Maar gezondheid moet voorgaan. Ik kies voor het moeilijkste besluit, omdat het naar mijn beste inschatting de meeste levens beschermt. Ik ben bereid het verwijt te dragen dat dit “te voorzichtig” was als dat achteraf zo blijkt.
- Matigheid (sophrosyne): Door noodopvang te organiseren voor kinderen van ouders in vitale beroepen, voorkom ik dat het zorgsysteem vastloopt. Ik sluit niet rigide alles, maar zoek naar een werkbare maat die zowel gezondheid als continuïteit van vitale functies mogelijk maakt.
- Rechtvaardigheid (dikaiosyne): Iedereen wordt gelijk behandeld: alle scholen sluiten. Dit voorkomt willekeur en onduidelijkheid over wie wel en niet naar school mag. Ongelijkheid in thuissituaties is pijnlijk, maar een selectief systeem zou nog meer verdeeldheid en onduidelijkheid creëren. Wel moet ik na afloop extra investeren in wie het hardst is geraakt.
- Menselijkheid (ren): Ik erken dat dit besluit kinderen en gezinnen enorm raakt. Ik zie de pijn die dit veroorzaakt, vooral bij kwetsbare gezinnen. Daarom organiseer ik niet alleen noodopvang, maar ook ondersteuning waar mogelijk: digitale middelen, maaltijden, contact met leerkrachten.
- Morele juistheid (yi): In een crisis waarin levens op het spel staan, kies ik voor maximale bescherming van de volksgezondheid, ook als dat economisch en sociaal pijn doet. Dit past bij de ernst van de situatie.
- Gepastheid (li): Ik communiceer helder, snel en direct. Geen wollige taal, maar concrete informatie: wanneer sluiten scholen, wat betekent dit, waar kunnen ouders terecht. Ik toon begrip voor de impact zonder in valse geruststelling te vervallen.
- Betrouwbaarheid (xin): Ik beloof dat we deze situatie blijvend monitoren, dat we bijsturen waar nodig, en dat we na afloop investeren in herstel van leerachterstanden. Ik sta voor mijn besluit en neem de verantwoordelijkheid, ook als dit achteraf bekritiseerd wordt.

Oriëntatieveld 4: Verantwoordelijkheid en voorbeeldwerking

Persoonlijk dragen

“Ik neem persoonlijk de verantwoordelijkheid voor deze ingrijpende maatregel. Ik weet dat dit gezinnen enorm raakt, dat thuisonderwijs niet haalbaar is voor iedereen en dat kwetsbare kinderen hun veilige plek kwijtraken. Maar op basis van wat we nu weten over de verspreiding van het virus en de dreigende overbelasting van de zorg, kies ik voor de gezondheid en veiligheid van kinderen, leerkrachten en hun families. Als later blijkt dat dit te voorzichtig was, dan draag ik die kritiek. Maar ik kan niet leven met het risico dat scholen bijdragen aan overvolle ziekenhuizen en vermijdbare sterfgevallen”.

Wat dit besluit leert

- In crisissituaties gaat volksgezondheid voor
- We handelen voorzichtig wanneer onzekerheid groot is
- Gelijkheid kan betekenen: iedereen dezelfde maatregel, maar ongelijke impact
- Verantwoordelijkheid nemen betekent ook: verantwoordelijkheid nemen voor wat misgaat

Precedent

Dit besluit schept een precedent: bij extreme onzekerheid over volksgezondheid kiezen we voor voorzichtigheid boven continuïteit. Dit kan toekomstige besluiten beïnvloeden, ook als de context anders is.

Publieke verantwoording

Dit besluit is verdedigbaar in het openbaar, tegenover ouders, leerkrachten én kwetsbare gezinnen als ik ook expliciet maak wat de prijs is en hoe we die gaan compenseren.

Oriëntatieveld 5: Erkenning en morele afronding

Wat gaat hier onherroepelijk verloren:

- Maanden onderwijstijd voor 1,7 miljoen kinderen
- Sociale ontwikkeling en contacten die essentieel zijn voor opgroeien
- Voor kwetsbare kinderen: hun veilige plek, structuur en soms hun enige (warme) maaltijd

- Gelijke onderwijskansen: kinderen met ondersteunende ouders en goede middelen lopen minder achterstand op
- Een deel van hun jeugd en de normale gang van zaken

Wie betaalt de prijs

Vooraf kinderen in kwetsbare gezinnen, kinderen met bijzondere onderwijsbehoeften en gezinnen die geen thuisonderwijs kunnen bieden

Hoe erkennen we dit expliciet

- In woorden: “Ik erken dat deze maatregel zwaar is en niet iedereen gelijk treft. Ik neem de verantwoordelijkheid voor die ongelijkheid”.
- In daden: Direct extra middelen vrijmaken voor digitale (leer)middelen, maaltijdvoorzieningen en psychische ondersteuning
- In opvolging: Structurele monitoring van leerachterstanden en gerichte inhaalondersteuning na heropening, met extra aandacht voor kwetsbare groepen

Wat vraagt dit van ons gedrag ná het besluit

- Regelmatig contact met scholen, ouders en kinderen om te horen hoe het gaat
- Bereidheid bij te sturen als blijkt dat de situatie anders is dan verwacht
- Transparantie over wat we wel en niet weten
- Nazorg: psychische ondersteuning, inhaalonderwijs, erkenning van gemiste tijd
- Geen triomfalisme als het ‘meevalt’, maar blijvend besef van wat dit heeft gekost

Hoe blijven we verbonden

Door niet alleen te communiceren, maar ook te luisteren (Hoe gaat het met jullie? Wat hebben jullie nodig?) en door zichtbaar te maken dat de pijn niet wordt genegeerd maar serieus wordt genomen.

Variant B: Gedifferentieerde openstelling

Oriëntatieveld 1: Situatieverheldering

De morele vraag

Als variant A, maar met andere nadruk: Hoe bescherm ik de volksgezondheid zonder kinderen onnodig te schaden die school het hardst nodig hebben?

Aanvullende observatie

Volledige sluiting treft niet iedereen gelijk. Sommige kinderen hebben school meer nodig dan anderen: kinderen van ouders in vitale beroepen, kinderen in onveilige thuissituaties, kinderen zonder digitale middelen, kinderen met bijzondere onderwijsbehoeften.

Herkadering van “noodzaak”

Is een volledige, uniforme sluiting werkelijk noodzakelijk of is dit een te bot instrument dat meer schade aanricht dan het voorkomt?

Oriëntatieveld 2: Ervaringsperspectief (fatsoen)

Wie worden het hardst geraakt bij volledige sluiting

- Kwetsbare kinderen die school als veilige haven nodig hebben
- Kinderen zonder digitale middelen, rustige werkplek of ondersteunende ouders
- Leerlingen in kwetsbare levensfasen, zoals de overstap van de basisschool naar voortgezet onderwijs
- Kinderen met bijzondere onderwijsbehoeften die structuur en begeleiding nodig hebben
- Ouders die niet kunnen thuiswerken, maar geen vitaal beroep hebben

Hoe zal gedifferentieerde openstelling worden ervaren

- Voor kwetsbare kinderen: behoud van veiligheid en structuur
- Voor scholen: vertrouwen in hun professionele oordeel
- Voor sommige ouders: gevoel van onrechtvaardigheid (“Waarom mag die wel en mijn kind niet?”)
- Voor de samenleving: mogelijk onbegrip over ‘onduidelijkheid’

Wat maakt dit fatsoenlijk

- Maatwerk: scholen blijven open voor wie het echt nodig heeft
- Erkenning dat thuissituaties enorm verschillen
- Preventie van secundaire schade (achterstand, isolatie, onveiligheid)
- Vertrouwen in professionals (leerkrachten, schoolleiders) om te beoordelen wie het hardst nodig heeft

Oriëntatieveld 3: Deugdenlens

- Praktische wijsheid (phronesis): Volledige sluiting is een bot instrument dat geen recht doet aan de nuances van de werkelijkheid. Door te differentiëren, bijvoorbeeld basisscholen gedeeltelijk open voor kwetsbare groepen en middelbare scholen grotendeels online, kleinere klassen, hybride modellen — kan ik beter aansluiten bij wat verschillende groepen nodig hebben. Wijsheid vraagt hier om maatwerk, niet om eenvoud.
- Moed (andreia): Ik durf te kiezen voor een complex systeem, ook al is dat moeilijker te communiceren en uit te voeren dan een simpel “alle scholen dicht”. Eenvoud is verleidelijk, maar doet geen recht aan de werkelijkheid. Ik ben bereid de kritiek te dragen dat dit onduidelijk of ingewikkeld is, omdat ik geloof dat dit de minst slechte optie is.
- Matigheid (sophrosyne): Ik sluit niet alles, maar zoek de maat per situatie. Jonge kinderen zijn naar huidige inzichten minder besmettelijk en hebben fysiek contact en structuur harder nodig. Oudere leerlingen kunnen beter online. Door niet álles dicht te gooien, maar gedifferentieerd te handelen, bewaak ik de proportie tussen maatregel en effect.
- Rechtvaardigheid (dikaiosyne): Gelijke behandeling is niet hetzelfde als rechtvaardige behandeling. Een kind met een veilig, ondersteunend thuis heeft andere behoeften dan een kind in een onveilig of chaotisch gezin. Door maatwerk te bieden, voorkom ik dat kwetsbare kinderen dubbel geraakt worden: eerst door de crisis, dan door de maatregel. Rechtvaardigheid vraagt hier om ongelijke behandeling om gelijke kansen te behouden.
- Menselijkheid (ren): Ik zie elk kind als individu met unieke omstandigheden, niet als statistisch risico. Een eenheidsworst past niet bij deze realiteit. Door scholen ruimte te geven voor maatwerk, respecteer ik de menselijke maat en de professionele kennis van leerkrachten die deze kinderen kennen.

- Morele juistheid (yi): Wat past bij deze situatie is niet simpelweg 'alles dicht', maar een genuanceerde afweging waarbij ik rekening houd met zowel gezondheidsrisico's als de impact op kwetsbare kinderen. Morele juistheid vraagt me hier te handelen vanuit wat rechtvaardig is, niet wat gemakkelijk is.
- Gepastheid (li): Ik communiceer helder over de criteria: welke kinderen komen in aanmerking voor fysiek onderwijs, wie beslist daarover, hoe wordt dit geëvalueerd. Ik erken ook de complexiteit en het risico op discussie, maar leg uit waarom dit nodig is. De vorm volgt de inhoud: dit vraagt meer uitleg, meer dialoog, meer persoonlijk contact.
- Betrouwbaarheid (xin): Ik beloof transparantie over de criteria, regelmatige evaluatie en bijsturing waar nodig. Ik sta voor dit besluit en neem verantwoordelijkheid voor de complexiteit die dit met zich meebrengt. Ik beloof ook: als blijkt dat gezondheidsrisico's te groot zijn, schakelen we direct terug naar volledige sluiting.

Oriëntatieveld 4: Verantwoordelijkheid en voorbeeldwerking

Persoonlijk dragen

“Ik kies bewust voor een complex systeem omdat de werkelijkheid complex is. Dit betekent onduidelijkheid voor sommigen, discussie over wie wel en wie niet in aanmerking komt, en mogelijk lokale verschillen in uitvoering. Dat is moeilijk en oncomfortabel, maar ik kan niet de eenvoud van volledige sluiting kiezen als dat betekent dat de kwetsbaarste kinderen het hardst geraakt worden en langdurig aan hun lot worden overgelaten. Als dit leidt tot meer besmettingen dan bij volledige sluiting, draag ik die verantwoordelijkheid. Maar ik kan niet leven met het idee dat we kwetsbare kinderen bewust hebben blootgesteld aan nog meer schade omdat een uniform beleid communicatief makkelijker was”.

Wat dit besluit leert:

- Maatwerk is complex maar soms noodzakelijk
- We vertrouwen professionals om contextueel te oordelen
- Rechtvaardigheid kan vragen om ongelijke behandeling
- Leiderschap betekent soms kiezen voor het moeilijke pad

Precedent

Dit besluit schept het precedent dat we bereid zijn complexiteit te omarmen wanneer dat beter aansluit bij de werkelijkheid en dat we vertrouwen hebben in lokaal professioneel oordeel. Dit kan toekomstige besluiten minder centralistisch maken.

Publieke verantwoording

Dit besluit is lastiger uit te leggen, maar wel verdedigbaar als ik duidelijk maak waarom maatwerk nodig is, wie de criteria bepaalt en hoe we monitoren of dit werkt.

Oriëntatieveld 5: Erkenning en morele afronding

Wat gaat hier onherroepelijk verloren

- Duidelijkheid en eenvoud in communicatie
- Mogelijk hogere gezondheidsrisico's door gedeeltelijke opening
- Gevoelens van rechtvaardigheid bij gezinnen die niet in aanmerking komen (“Waarom die wel en wij niet?”)
- Eenheid in aanpak: lokale verschillen kunnen leiden tot onbegrip
- Mogelijk: meer besmettingen, meer zieken, meer druk op de zorg

Wie betaalt de prijs

- Gezinnen die nét niet als kwetsbaar worden aangemerkt maar het wel moeilijk hebben
- Leerkrachten die het extra druk krijgen (deels online, deels fysiek)
- Mogelijk: mensen in de zorg als besmettingen toch oplopen
- Schoolleiders die moeilijke keuzes moeten maken over wie wel/niet komt

Hoe erkennen we dit expliciet

- In woorden: “Ik erken dat dit systeem niet perfect is en sommigen zich benadeeld zullen voelen. Ik neem de verantwoordelijkheid voor die pijn”.
- In daden: Transparante criteria publiceren, klachtenprocedure opzetten en regelmatig evalueren
- In opvolging: Als gezondheidsrisico's te groot blijken, direct terugschakelen naar strengere maatregelen. Als het werkt, dit meenemen naar toekomstige crisissituaties.

Wat vraagt dit van ons gedrag na het besluit

- Nog intensiever monitoren dan bij volledige sluiting, zowel besmettingscijfers als welbevinden kinderen
- Voortdurend in gesprek met scholen, ouders, zorginstellingen
- Bereidheid snel bij te sturen, geen starheid uit trots
- Erkenning dat we een experiment doen, niet een zekerheid uitvoeren
- Na afloop: evalueren wat heeft gewerkt en wat niet, en daarvan leren

Hoe blijven we verbonden

Door nog meer dan bij variant A te luisteren naar ervaringen van alle betrokkenen en door zichtbaar te maken dat we bereid zijn te leren en bij te sturen. Door toe te geven dat we niet alles weten en dat dit een zoektocht is naar het minst slechte pad.

De verschillen tussen variant A en B

Aspect	Variant A: Volledige sluiting	Variant B: Gedifferentieerde openstelling
Morele vraag	Hoe bescherm ik de volksgezondheid én kinderen, terwijl elke keuze ongelijk uitpakt?	Hoe bescherm ik de volksgezondheid zonder kinderen onnodig te schaden die school het hardst nodig hebben?
Probleemdefiniëring	Uniform volksgezondheidsprobleem dat om snelle, eenduidige actie vraagt	Volksgezondheidsprobleem met sterk ongelijke impact daarom maatwerk vraagt
Praktische wijsheid	In extreme onzekerheid: voorzichtigheid boven nuance. Later bijsturen kan altijd.	Wijsheid vraagt om maatwerk niet om eenvoud. Differentiëren sluit beter aan bij de werkelijkheid.
Moed	Bereid het moeilijkste maar duidelijkste besluit te nemen, ook als het achteraf te voorzichtig blijkt.	Durven kiezen voor complexiteit, ook al is dat moeilijker te communiceren dan “alles dicht”.

Matigheid	Niet rigide alles sluiten: noodopvang voor vitale beroepen als werkbare maat.	Niet álles sluiten: per situatie de proportie bewaken (jonge kinderen fysiek onderwijs, oudere uitsluitend online).
Rechtvaardigheid	Gelijke behandeling: iedereen dezelfde maatregel, ondanks ongelijke thuissituaties. Investeren na afloop in wie hard geraakt is.	Ongelijke behandeling om gelijke kansen te behouden: maatwerk voorkomt dat kwetsbaren dubbel geraakt worden.
Menselijkheid	Erkennen van pijn, organiseren van ondersteuning, zoals digitale (leer)middelen en maaltijden.	Elk kind zien als individu; vertrouwen op professionals die kinderen kennen.
Gepastheid	Heldere, snelle, directe communicatie: wanneer, wat, waar.	Heldere communicatie over criteria, erkenning van complexiteit, meer dialoog nodig.
Wat wint	Duidelijkheid, snelheid, eenheid in aanpak. Gezondheidsrisico wordt geminimaliseerd.	Kwetsbare kinderen behouden veiligheid en structuur. Vertrouwen in professionals.
Wat verliest	Leerachterstanden die ongelijk uitpakken. Veilige plek voor kwetsbaren verdwijnt. Kloof tussen kinderen vergroot.	Eenvoud en eenheid in communicatie. Mogelijk hogere gezondheidsrisico's. Gevoelens van onrechtvaardigheid bij sommigen.
Precedent	Bij extreme onzekerheid kiezen we voor voorzichtigheid boven continuïteit.	We omarmen complexiteit als dat beter aansluit bij werkelijkheid; vertrouwen in lokaal oordeel.
Wie betaalt de prijs	Vooraf kwetsbare kinderen, gezinnen zonder middelen, kinderen met bijzondere onderwijsbehoeften.	Gezinnen net buiten de kwetsbaarheidscriteria, leerkrachten met dubbele druk, mogelijk: de zorg bij meer besmettingen.

Eén afwegingskader, twee verdedigbare keuzes

Beide leiders gebruiken het afwegingskader. Beide handelen vanuit deugden en beide erkennen morele restschade. Toch komen ze tot verschillende besluiten.

Waarom?

Niet omdat de een gelijk heeft en de ander ongelijk, maar omdat ze verschillende deugden zwaarder wegen en de situatie anders interpreteren.

Variant A weegt voorzichtigheid, gelijkheid in behandeling en duidelijkheid zwaarder. De redenering: in extreme onzekerheid is uniformiteit veiliger en eerlijker dan selectie.

Variant B weegt rechtvaardigheid als maatwerk, bescherming van kwetsbaren en proportionaliteit zwaarder. De redenering: gelijke behandeling is onrechtvaardig wanneer omstandigheden fundamenteel verschillen.

Beide keuzes hebben een prijs.

Variant A betaalt met leerachterstanden die ongelijk uitpakken, het verlies van een veilige plek voor kwetsbare kinderen, isolatie en gebrek aan structuur, en een grotere kloof tussen kinderen met goede en slechte thuissituaties.

Variant B betaalt met complexiteit en mogelijk onduidelijkheid, gevoelens van onrechtvaardigheid bij sommige ouders, mogelijk hogere gezondheidsrisico's, druk op scholen om moeilijke keuzes te maken en het risico dat criteria niet goed worden toegepast.

Wat maakt beide keuzes fatsoenlijk?

1. Beide leiders hebben de morele vraag expliciet gemaakt (niet alleen “Wat is gezond?”, maar ook “Wat is rechtvaardig?”)
2. Beide hebben serieus gekeken naar ervaringsperspectief van verschillende groepen
3. Beide kunnen hun keuze verantwoorden vanuit meerdere deugden

4. Beide dragen persoonlijk verantwoordelijkheid en verschuilen zich niet achter experts of de situatie
5. Beide erkennen expliciet wat verloren gaat en wie de prijs betaalt
6. Beide zijn bereid bij te sturen als blijkt dat hun keuze niet werkt

Wat zou beide keuzes onfatsoenlijk maken?

- Doen alsof er geen dilemma was (“We hadden geen keuze”, “Dit was de enige optie”)
- Ontkennen van morele restschade of die achteraf wegretoucheren
- Verschuilen achter de wetenschap, terwijl die zelf onzeker was
- Geen aandacht voor hoe besluiten landen bij kwetsbare groepen
- Achteraf niet erkennen wat er fout ging of wat onbedoeld is misgegaan
- Geen bereidheid te leren van wat er gebeurd is

De les van dit voorbeeld

Dit afwegingskader leidt niet tot het enig juiste besluit. Dat kan ook niet. Veel dilemma's hebben geen perfect antwoord. Wat het wel doet, is leiders dwingen om:

1. Het morele vraagstuk expliciet te maken in plaats van het weg te stoppen in technische taal
2. Verschillende perspectieven serieus te nemen, vooral van degenen die geraakt worden
3. Hun afwegingen transparant te maken en te kunnen beargumenteren vanuit deugden
4. Persoonlijke verantwoordelijkheid te dragen in plaats van die te verdelen tot onzichtbaarheid
5. Morele restschade te erkennen en daar ook na het besluit aandacht voor te blijven houden

Beide varianten illustreren dat fatsoenlijk leiderschap niet gaat over perfectie of over het vinden van de enig juiste oplossing, maar over bewust en verantwoord kiezen onder onzekerheid, over het kunnen dragen van die keuze en over het erkennen van wat die keuze kost, ook en vooral voor degenen die de prijs betalen.

In werkelijkheid werden scholen in maart 2020 volledig gesloten (variant A). Achteraf bleek dat kinderen minder besmettelijk waren dan aanvankelijk gevreesd en dat de psychische en onderwijskundige schade voor leerlingen, niet alleen voor de kwetsbaar geachte groepen, aanzienlijk was. Dat maakt de keuze voor variant A niet per definitie fout. De onzekerheid was bijzonder groot en voorzichtigheid was begrijpelijk. Het illustreert echter wel het belang van oriëntatieveld 5: erkenning en morele afronding. De vraag is niet alleen welk besluit je neemt, maar ook hoe je omgaat met wat er verloren ging en of je bereid bent dat expliciet te erkennen en te compenseren.

Slotwoord: Van systemen naar mensen

Dit essay begon met leiders die verwijzen naar marktomstandigheden en systemen om moeilijke besluiten te rechtvaardigen en eindigt met een heel andere vraag: Wat vraagt deze situatie van mij als mens tegenover andere mensen?

Het afwegingskader in dit essay geeft hierop geen eenvoudige antwoorden. Het dwingt leiders hun morele oordeel expliciet te maken, hun afwegingen transparant te verantwoorden en de restschade die ook het best doordachte besluit achterlaat te erkennen.

Wanneer systemen zwijgen, spreekt de mens. En juist daar begint leiderschap.

Over Mark Storm

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 dit essay vertaalt Mark klassieke wijsheid naar de hedendaagse leiderschapspraktijk, met respect voor traditie en gevoel voor haar grenzen.

markstorm.nl