

Aida (間): Dialogisch raamwerk voor morele oordeelsvorming

Mark Storm

Juli 2026

Aida (間): Dialogisch raamwerk voor morele oordeelsvorming

Inleiding

Leiderschap speelt zich af in de tussenruimte. Tussen waar je bent en waar je wilt zijn. Die ruimte tussen twee punten — ‘Aida’ (間) in het Japans — is waar besluiten werkelijk worden genomen en gedragen. Het is tevens de naam voor dit dialogisch raamwerk voor morele oordeelsvorming.

In de meeste organisaties is het besluitvormingsproces nauwkeurig vastgelegd. Compliance is gewaarborgd, procedures worden gevolgd en risico's doorgerekend. Toch blijft soms het ongemak knagen, juist bij conflicterende belangen en besluiten met grote menselijke gevolgen. Door het oordeel uit te besteden aan systemen en procedures ontslaan we onszelf van de plicht te oordelen. We hoeven niet meer na te denken over morele vragen en gaan zo de consequenties van moeilijke keuzes uit de weg. De morele kern van een besluit of een plan verdwijnt langzaam uit beeld.

Waar systemen zwijgen en regels tekortschieten, blijft één vraag over: hoe handel ik hier als mens tegenover andere mensen?

Aida helpt leiderschapsteams die vraag serieus te nemen. Het is ontwikkeld voor leiderschapsteams die voor een strategische, organisatorische of externe uitdaging staan waarbij compliance gewaarborgd is maar het ongemak blijft, waarden of belangen botsen zonder neutrale uitweg, of een besluit moet worden genomen met onomkeerbare gevolgen voor mensen en de organisatie. Voor teams die bereid zijn te vertragen om te ontdekken wat er werkelijk op het spel staat.

De structuur van Aida

Vijf oriëntatievelden

Aida is gebaseerd op de vijf oriëntatievelden van het afwegingskader zoals dat is beschreven in 'Wanneer systemen zwijgen'. Het biedt geen pasklare oplossingen en leidt evenmin tot het enige moreel juiste antwoord. In plaats daarvan creëert het een fysieke en mentale ruimte voor dialoog. Een ruimte waarin leiderschapsteams, navigerend langs de vijf oriëntatievelden, hun uitdagingen kunnen onderzoeken om gezamenlijk tot een moreel gedragen besluit te komen.

Zeven deugdensyntheses

De dialoog wordt verdiept door zeven syntheses van klassieke Grieks-Romeinse en confuciaanse deugden. Dit zijn geen abstracte filosofische principes, maar lenzen die de morele spanning blootleggen die schuilgaat achter elke ingrijpende beslissing:

- Praktische wijsheid (phronesis) ↔ Zhi (wijsheid, inzicht): Het vermogen om in het moment juist te oordelen door principes te verbinden met de context.
- Moed (andreia) ↔ Yi (rechtvaardigheid als morele standvastigheid): De kracht om het juiste te doen, zelfs wanneer dit ongemakkelijk is of reputatieschade dreigt.
- Matigheid (sophrosyne) ↔ Doctrine van het Midden (Zhōngyōng): Het vermogen om de juiste maat te vinden en excessen of kortetermijndenken te vermijden.
- Rechtvaardigheid (dikaiosyne) ↔ Yi (rechtvaardigheid als eerlijke verdeling): Eerlijkheid in de verdeling van lasten en lusten, zowel in structuur als in relatie.
- Ren (menselijkheid) ↔ rechtvaardigheid (dikaiosyne): De wisselwerking tussen het behandelen van anderen als mens en het rechtvaardig houden van de structuren waarin zij leven.
- Li (ritueel, respect) ↔ Stoïcijnse askēsis (zelfdiscipline): De juiste toon, timing en discipline in handelen om vertrouwen te behouden.
- Xin (integriteit) ↔ Stoïcijnse consistentie (innerlijke verankering): De zichtbare consistentie tussen woorden en daden die publiekelijk verdedigbaar is.

Verder lezen

Zie pagina 15 voor links naar 'Wanneer systemen zwijgen', met het afwegingskader voor morele oordeelsvorming, en de essays 'Van Plato naar praktijk' en 'Confucius' Vijf Deugden' met een uitgebreide onderbouwing van de klassieke deugden en hun betekenis voor hedendaags leiderschap.

Drie routes

Er zijn drie routes door de oriëntatievelden. Elk vertrekt vanuit een fundamenteel spanningsveld:

- Strategie navigeert de ruimte tussen *heden en toekomst*.
- Organisatie navigeert de ruimte tussen *structuur en mensen*.
- Extern navigeert de ruimte tussen *de eigen koers en wat de buitenwereld vraagt of oplegt*.

De routes hebben een eigen selectie uit de beschikbare oriëntatievelden en deugden-syntheses:

Oriëntatievelden en deugdensyntheses	Strategie	Organisatie	Extern
Situatieverheldering	••	••	••
Ervaringsperspectief (fatsoen)	•	••	••
Deugdenlens door middel van 7 deugdensyntheses:	••	••	••
1. Praktische wijsheid (phronesis) ↔ Zhi (wijsheid, inzicht)	••	•	•
2. Moed (andreia) ↔ Yi (rechtvaardigheid als morele standvastigheid)	•	○	••
3. Matigheid (sophrosyne) ↔ Doctrine van het Midden (Zhōngyōng)	••	•	○
4. Rechtvaardigheid (dikaiosyne) ↔ Yi (rechtvaardigheid als eerlijke verdeling)	•	••	•
5. Ren (menselijkheid) ↔ rechtvaardigheid (dikaiosyne)	○	••	•
6. Li (ritueel, respect) ↔ Stoïcijnse askēsis (zelfdiscipline)	○	••	••
7. Xin (integriteit) ↔ Stoïcijnse consistentie (innerlijke verankering)	•	•	••

Verantwoordelijkheid en voorbeeldwerking	••	••	••
Erkenning en morele afronding	○	••	••

Legenda: •• altijd gebruiken | • alleen gebruiken indien relevant | ○ beschikbaar als extra verdieping

Vier Japanse dimensies

De kwaliteit van het proces wordt bewaakt en versterkt door vier Japanse dimensies die altijd aanwezig zijn. Soms op de achtergrond, als stille onderstroom. Op andere momenten op de voorgrond wanneer een route of gesprek erom vraagt. Ze bewaken niet van buitenaf, maar zijn verweven met het raamwerk zelf.

Ningen (人間) vraagt naar het weefsel van verbindingen: wie is er, wie ontbreekt, wat staat er op het spel? Kintsugi (金継ぎ) biedt een andere kijk op breuken en herstel: niet als mislukkingen die worden weggemoffeld, maar als met goud herstellende littekens die de organisatie wijzer maken. Oubaitori (桜梅桃李) leert dat ieder mens en iedere organisatie een eigen seizoen kent en dat een besluit of plan dat tegen dat seizoen ingaat meer kost dan het oplevert. En Ma (間) eert de leegte die niet hoeft te worden opgevuld: de stilte die ruimte geeft aan wat nog niet gezegd is.

De integratie van de Japanse dimensies

- Ningen (de dimensie van structuur) is het meest prominent aanwezig in route Organisatie — het weefsel van verbindingen is daar de kern van het gesprek. In de andere twee routes treedt Ningen met name naar voren in oriëntatieveld 2 (ervaringsperspectief) en 4 (verantwoordelijkheid en voorbeeldwerking), waarin de menselijke werkelijkheid en verantwoordelijkheid centraal staan.
- Ma (de dimensie van ruimte) is in alle drie de routes prominent aanwezig, met name in oriëntatieveld 1 (situatieverheldering) waar het fungeert als de ruimte die nodig is om opnieuw te kunnen kijken. Gedurende het hele proces dient Ma als continue herinnering dat niet alle stilte moet worden gevuld. Zie ook *De rol van Ma als betekenisvolle leegte in de drie routes*.

- Kintsugi (de dimensie van tijd) is het meest prominent in oriëntatieveld 1 (situatieverheldering) en 5 (erkenning en morele afronding), waar lering uit het verleden wordt getrokken.
- Oubaitori (de dimensie van potentie) treedt naar voren bij de opening van de route Strategie (past deze beweging bij het seizoen van de organisatie?) en bij de routes Organisatie en Extern in de deugdenlens van oriëntatieveld 3, waar karakter en eigenheid worden onderzocht.
- Macht en weefsel is strikt genomen geen dimensie, maar een spiegel op je eigen rol en handelen. Het is prominent aanwezig in de routes Organisatie (oriëntatieveld 4: wie heeft werkelijk de macht en gebruikt die om het weefsel te beschermen?) en Extern (oriëntatievelden 3 en 4: hoe beïnvloedt de machtspositie de informatie die je krijgt en de ruimte die anderen voelen om tegenwicht te bieden?).

De rol van Ma als betekenisvolle leegte in de drie routes

Aida en Ma delen het Japanse karakter ‘間’ maar betekenen niet hetzelfde. Aida legt de nadruk op de relatie tussen objecten of mensen. Het beschrijft de fysieke of sociale afstand tussen twee punten. Ma is de kwaliteit van de leegte zelf. Het is de stilte tussen de noten in de muziek, de pauze in een gesprek. Het is de leegte die betekenis geeft aan wat er wél is. Zonder Ma verliest de ruimte haar betekenis. In een notendop: Aida definieert de grens, Ma de beleving van de ruimte binnen die grens.

Door bij de start van elke route bewust ruimte te maken voor deze betekenisvolle leegte, wordt de inherente spanning een bron van wijsheid:

- Strategie (heden ↔ toekomst): Ma voorkomt dat we de toekomst haastig invullen met oplossingen van vandaag of uit het verleden. Het creëert de rust om te onderzoeken of de beoogde beweging past bij het ‘seizoen’ van de organisatie.
- Organisatie (structuur ↔ mensen): Ma eert de stilte waarin de menselijke werkelijkheid (het weefsel) gehoord kan worden. Het is de ruimte waarin het weefsel kan ademen.

- Extern (eigen koers ↔ buitenwereld): Ma biedt een buffer tegen de directe druk van buitenaf. In deze leegte reageren we niet op de markt of wetgever, maar toetsen we wat werkelijk integer is.

Veertien perspectieven

Elk team heeft blinde vlekken. We zien de dingen nu eenmaal niet zoals ze zijn, maar zoals wij zijn. Ons perspectief kleurt onze waarneming en ons voorstellingsvermogen. Aida introduceert daarom veertien verschillende perspectieven (in twee varianten: markt- en publieke context) die uitnodigen om door de ogen van een ander of vanuit een andere positie naar de situatie te kijken. Elk perspectief stelt andere vragen en maakt zo zichtbaar wat vanuit de eigen positie onzichtbaar blijft.

De perspectieven zijn geen verplicht onderdeel van de routes, maar liggen binnen handbereik. Ze kunnen op elk moment worden ingezet, bijvoorbeeld als het gesprek te snel gaat, de groep te gemakkelijk consensus bereikt of als een stem die ertoe doet, die moet worden gehoord, ontbreekt. De joker speelt hierbij een cruciale rol als actieve bewaker van de vrije ruimte. Wanneer het gesprek te voorspelbaar of te veilig wordt, kan de joker worden ingezet om de terugkeer naar de leegte van Ma te forceren, zodat blinde vlekken niet langer omzeild kunnen worden.

Raamwerk	Aantal kaarten	Toelichting
Oriëntatievelden	5	situatieverheldering, ervaringsperspectief (fatsoen), deugdenlens, verantwoordelijkheid en voorbeeldwerking, en erkenning en morele afronding
Deugdensyntheses	7	synthese van Grieks-Romeinse en confuciaanse deugden
Dimensies	4	ruimte, tijd, potentie en structuur
Macht en weefsel	1	een spiegel op je rol en handelen
Perspectieven	14 (2 varianten)	posities van waaruit je naar de situatie kunt kijken

Mijn rol als ethisch gespreksleider

Aida is geen instrument voor wie snel wil beslissen. Het is een uitnodiging aan degenen die bereid zijn te vertragen om te ontdekken wat er werkelijk op het spel staat en wat dit van hen vraagt, als beslissers.

In Aida staat het gesprek centraal. Het is zowel het middel als de 'ruimte' waarin denken, voelen en oordelen samenkomen. Er zijn drie routes, afhankelijk van het type vraagstuk (strategisch, organisatorisch of extern). Elk volgt een selectie van gesprekskaarten die afkomstig zijn uit drie sets: 'Klassieke deugden in actie', 'Gesprekskaarten voor morele oordeelsvorming' en 'Vloeibaar leiderschap in actie'. Elke kaart heeft een kernvraag, die dient als vertrekpunt voor het gesprek, en een aantal oriëntatievragen. Geen van deze vragen 'verwacht' een antwoord. Het zijn uitnodigingen en het gesprek dat erop volgt is waar Aida werkelijk tot leven komt.

Als gespreksleider introduceer ik de onderzoekende houding die Aida vraagt. Ik navigeer de groep langs de gekozen route en zorg dat de beweging erin blijft — wetend wanneer een vraag zijn werk heeft gedaan, wanneer stilte meer zegt dan een antwoord en wanneer het tijd is om door te gaan. Niet als expert die de juiste antwoorden kent, maar als gastheer die de ruimte bewaakt waarin ze kunnen ontstaan.

Aida is bedoeld voor situaties waarin de gebruikelijke besluitvorming tekortschiet. Niet omdat de procedures ontbreken, maar omdat ze geen antwoord geven op wat er werkelijk op het spel staat. Compliance is gewaarborgd maar het ongemak blijft. Verschillende waarden of belangen botsen en er is geen neutrale uitweg. Een besluit of voornemen heeft onomkeerbare gevolgen voor de toekomst van mensen en de organisatie. Of een eerder besluit roept achteraf vragen op die onbeantwoord zijn gebleven. Dit zijn de momenten waarop een team niet sneller moet beslissen, maar dieper moet kijken. De drie routes bieden daarvoor een concreet vertrekpunt. Staat een team voor een strategische keuze die raakt aan wie de organisatie wil zijn? Gaat het om een verandering die mensen en structuren tegen elkaar uitspeelt? Of wordt de eigen koers door externe druk bedreigd of bevraagd?

Aida werkt niet in elke situatie. Het is het verkeerde instrument wanneer een besluit is genomen en het gesprek uitsluitend dient als legitimatie voor iets wat feitelijk al vaststaat. Of wanneer de machtsverhoudingen in de groep zo scheef zijn dat echte tegenspraak onmogelijk is, de urgentie zo hoog is dat vertraging schade aanricht of wanneer een organisatie zich in een seizoen bevindt waarin overleven vooropstaat. Dit zijn geen uitzonderingen, maar omstandigheden die om iets anders dan Aida vragen.

Een cyclisch proces

Aida heeft geen eindpunt. Morele oordeelsvorming is nooit af. Omstandigheden veranderen, inzichten verschuiven, de buitenwereld stelt andere of nieuwe vragen. Wat vandaag een moreel verantwoord besluit is, kan morgen ter discussie staan omdat de context is veranderd of nieuwe stemmen zich aandienen.

Waarom is Aida een cyclisch proces. De routes kunnen opnieuw worden bewandeld, kaarten die eerder op de achtergrond lagen treden naar voren, perspectieven die ontbraken krijgen alsnog een stem. Elke doorloop bouwt voort op wat eerder is gezegd en geleerd. Dat is ook waarom het gesprek centraal staat en niet het besluit. Die hebben nu eenmaal een beperkte houdbaarheidsdatum. Gesprekken hebben een blijvende betekenis.

Overzicht gesprekskaarten

Naam	Kernvraag	Kerngedachte
De oriëntatievelden		
Situatieverheldering	Wat is ons begrip van de situatie?	Voordat we de situatie kunnen verdiepen, moeten we haar allereerst scherp in beeld krijgen.
Ervaringsperspectief (fatsoen)	Hoe ervaren betrokkenen wat er met hen gebeurt?	Een besluit kan rationeel verdedigbaar zijn en toch onfatsoenlijk uitpakken.
Deugdenlens	Wat vraagt deze situatie van mij?	Deugden zijn geen regels maar lenzen die de morele spanning zichtbaar maken.
Verantwoordelijkheid en voorbeeldfunctie	Kan ik dit persoonlijk dragen?	Een besluit verdedigen is niet hetzelfde als het dragen.
Erkenning en afronding	Wat gaat er onherroepelijk verloren en wat vraagt dat van mij?	Erkenning zonder herstelactie is slechts communicatie.
De deugdensyntheses		
Praktische wijsheid (phronesis) ↔ Zhi (wijsheid, inzicht)	Hebben we alle relevante informatie en perspectieven meegenomen?	Echte wijsheid is de kunst om in het moment juist te oordelen.
Moed (andreia) ↔ Yi (rechtvaardigheid als morele standvastigheid)	Welk ongemakkelijk gesprek of besluit vermijden we uit angst?	Moed is de kracht om het juiste te doen, ook onder druk.
Matigheid (sophrosyne) ↔ Doctrine van het Midden (Zhōngyōng)	Waar laten we ons leiden door kortetermijnbelangen?	Maat is geen vaste norm maar ontstaat uit gevoeligheid voor context.

Rechtvaardigheid (dikaiosyne) ↔ Yi (rechtvaardigheid als eerlijke verdeling)	Wie draagt de lasten en wie de lusten? Is dit eerlijk verdeeld?	Rechtvaardigheid gaat over eerlijkheid in structuur en relatie.
Ren (menselijkheid) ↔ rechtvaardigheid (dikaiosyne)	Behandelen we mensen als doel of als middel?	Structuren moeten menselijk blijven en menselijkheid rechtvaardig.
Li (ritueel, respect) ↔ Stoïcijnse askēsis (zelfdiscipline)	Hoe communiceren we dit zodat mensen zich gezien voelen?	Persoonlijke standvastigheid verbonden met gezamenlijk vertrouwen.
Xin (integriteit) ↔ Stoïcijnse consistentie (innerlijke verankering)	Kunnen we dit morgen openbaar verdedigen zonder schaamte?	Integriteit is consistentie tussen woorden en daden, zichtbaar voor anderen.

De Japanse dimensies

Ningen (structuur)	Welke verbinding blokkeer ik en wat heeft het weefsel nodig?	Je bent wie je bent door de ander (het weefsel van verbindingen).
Ma (ruimte)	Waar vullen we de leegte te snel met actie?	De betekenisvolle leegte die niet hoeft te worden opgevuld.
Kintsugi (tijd)	Welke breuk uit het verleden verbergen we ten onrechte?	Een organisatie wordt sterker door haar littekens, mits wijs geheeld.
Oubaitori (potentie)	Is dit een forcering of heeft het de elegantie van juiste timing?	Ieder mens en iedere organisatie kent een eigen seizoen.
Macht en weefsel	Gebruik ik macht <i>over</i> het weefsel of <i>van</i> het weefsel?	Macht is geen eigendom maar een tijdelijk rentmeesterschap.

De perspectieven (marktcontext)	Typering	Kernvraag
Ons wezen	Telos	Strookt dit besluit met ons wezen — waarom wij ten diepste bestaan?
De historicus	Institutioneel geheugen	Wat zegt dit besluit over deze organisatie als je er over twintig jaar op terugkijkt?
De werknemer	Bestaanszekerheid	Wat betekent dit besluit voor de mensen die er elke dag zijn en er het meest door worden geraakt?
De aandeelhouder	Rendement	Welke waarde wordt hier gecreëerd en voor wie, op welke termijn?
De klant	Gebruikerservaring	Wat doet dit besluit met de mensen voor wie we dit werk doen?
De markt	Economische wetmatigheid	Welke krachten van buiten bepalen mee wat hier mogelijk is en accepteren we dat te snel?
De wetgever	Rechtsstatelijke kaders	Wat zegt de geest van de wet hier, niet alleen de letter?
De toezichthouder	Maatschappelijke zorgplicht	Dragen we de verantwoordelijkheid die bij onze positie hoort?
De gemeenschap	Sociaal weefsel	Wat doet dit besluit met de mensen en verbindingen buiten de organisatie?
De morele criticaster	Het geweten	Welk bezwaar verdient een eerlijk antwoord in plaats van een weerlegging?

De onderzoeksjournalist	Transparantie	Welke vragen zouden worden gesteld als deze besluitvorming morgen volledig openbaar was?
De volgende generatie(s)	Lange termijn	Wat laten we na en zouden zij dat als een geschenk of als een last ervaren?
De natuur (aarde)	Ecologische balans	Wat betekent dit besluit voor wat zich niet kan verdedigen en nooit aan tafel zit?
De joker	Vrije ruimte	Welk perspectief ontbreekt hier dat alles in een ander licht zou stellen?

De voorgaande perspectieven zijn ontwikkeld voor organisaties die opereren in een marktcontext, waarin klant en aandeelhouder centrale posities innemen — relaties gekenmerkt door keuzevrijheid en wederkerigheid. Voor organisaties met een publieke opdracht, zoals zorg, onderwijs en overheid, is de onderliggende morele relatie anders: de mensen die zij dienen, kunnen doorgaans niet uitwijken naar een alternatief. Vanuit die verschuiving — van autonomie naar afhankelijkheid — is een tweede standaardset van veertien perspectieven ontwikkeld, gebouwd op dezelfde oriëntatie-velden, deugdensyntheses en Japanse dimensies.

De perspectieven (publieke context)	Typering	Kernvraag
De bedoeling	Publieke opdracht	Strookt dit besluit met de publieke opdracht waarvoor onze organisatie bestaat?
De historicus	Institutioneel geheugen	Wat zegt dit besluit over deze organisatie als je er over twintig jaar op terugkijkt?

De professional	Beroepsethiek	Wat vraagt dit besluit van wie dagelijks tegenover de ontvanger staat, en verhoudt zich dat tot hun beroepsethiek?
De financier	Publieke middelen	Welke publieke waarde creëren we met de middelen die ons zijn toevertrouwd?
De ontvanger	Afhankelijkheid	Wat doet dit besluit met degenen voor wie wij deze publieke opdracht vervullen en van wie de keuzevrijheid beperkt of afwezig is?
De samenleving	Institutioneel vertrouwen	Wat doet dit besluit met het vertrouwen dat mensen in onze publieke opdracht mogen stellen?
De wetgever	Rechtsstatelijke kaders	Wat zegt de geest van de wet hier, niet alleen de letter?
De toezichthouder	Maatschappelijke zorgplicht	Dragen we de verantwoordelijkheid die bij onze positie hoort?
De gemeenschap	Sociaal weefsel	Wat doet dit besluit met de mensen en verbindingen buiten de organisatie?
De morele criticaster	Het geweten	Welk bezwaar verdient een eerlijk antwoord in plaats van een weerlegging?
De onderzoeksjournalist	Transparantie	Welke vragen zouden worden gesteld als deze besluitvorming morgen volledig openbaar was?

Het precedent	Normwerking	Welke norm zetten we met dit besluit voor vergelijkbare situaties die hierna zullen volgen?
De natuur (aarde)	Leefomgeving en rentmeesterschap	Welke verantwoordelijkheid dragen wij voor de natuurlijke leefomgeving die dit besluit beïnvloedt?
De joker	Vrije ruimte	Welk perspectief ontbreekt hier dat alles in een ander licht zou stellen?

Verder lezen

Aida is geworteld in drie filosofische en esthetische tradities: de klassieke Grieks-Romeinse, confuciaanse en Japanse traditie. Wie dieper wil graven, kan dat met behulp van de volgende essays en gesprekskaarten. Ze zijn te vinden op [Denkwerk](#).

De klassieke Grieks-Romeinse en confuciaanse deugdenethiek

- Van Plato naar praktijk
- Confucius' Vijf Deugden
- Klassieke deugden in de praktijk (*gesprekskaarten*)

Morele oordeelsvorming

- Wanneer systemen zwijgen (*inclusief de casus 'Schoolsluiting tijdens de coronapandemie 2020'*)
- Het afwegingskader voor morele oordeelsvorming in de praktijk (*casus 'Digitale transformatie van een Nederlandse bank'*)
- Gesprekskaarten voor morele oordeelsvorming

De Japanse traditie

- Vloeibaar leiderschap
- Vloeibaar leiderschap in actie (*gesprekskaarten*)

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

markstorm.nl