

Het afwegingskader voor morele oordeelsvorming in de praktijk: De digitale transformatie bij een Nederlandse bank

Mark Storm

Inleiding

Het essay ‘Wanneer systemen zwijgen’ biedt een praktisch afwegingskader voor morele oordeelsvorming. Het is bedoeld voor situaties waarin compliance is gewaarborgd, procedures zijn gevolgd, maar het ongemak blijft. Voor momenten waarop leiders moeten kiezen tussen verschillende waarden die allemaal legitiem zijn, maar niet allemaal tegelijk gerealiseerd kunnen worden.

Het afwegingskader bestaat uit vijf oriëntatievelden die elk een ander aspect van een moreel vraagstuk belichten: situatieverheldering (Wat is hier écht aan de hand?), ervaringsperspectief (Hoe ervaren betrokkenen dit?), deugdenlens (Wat vragen de klassieke Grieks-Romeinse en confuciaanse deugden hier?), verantwoordelijkheid en voorbeeldwerking (Kan ik dit persoonlijk dragen?) en erkenning en morele afronding (Wat gaat hier verloren en wie betaalt de prijs?).

In het essay wordt het afwegingskader geïllustreerd aan de hand van schoolsluiting tijdens de coronapandemie in 2020 — een voorbeeld waarin twee verschillende beslissers, gebruikmakend van hetzelfde kader, tot verschillende keuzes komen die beide verdedigbaar zijn. Dat voorbeeld laat zien dat het afwegingskader niet leidt tot het enig juiste antwoord, maar dwingt tot explicitering, verantwoording en erkenning van wat verloren gaat.

Dit artikel biedt een tweede praktijkvoorbeeld, ditmaal uit de corporate wereld: digitale transformatie bij een Nederlandse bank. Waar het voorbeeld van de schoolsluiting in het essay volledig is uitgewerkt in twee varianten, kiest dit artikel voor een andere aanpak. Het presenteert zes kritieke beslismomenten waarbij de lezer wordt uitgenodigd zelf na te denken over de morele afwegingen.

De reden voor deze aanpak is simpel: vrijwel alle bestuurders, managers en leiderschapsteams worstelen met digitalisering, automatisering, de spanning tussen efficiency en menselijkheid, en steeds vaker ook artificiële intelligentie. De beslismomenten die hier worden geschetst, spelen zich dagelijks en over de hele wereld in boardrooms en directiekamers af. De deugden die botsen — moed versus

matigheid, rechtvaardigheid versus praktische wijsheid — zijn geen abstracties, maar de daadwerkelijke spanning waarin leiders opereren.

Het voorbeeld is gebaseerd op de digitale transformatie bij ING tussen 2014 en 2024, maar is vereenvoudigd om de focus te leggen op morele beslismomenten in plaats van op specifieke organisatorische details. Na de zes beslismomenten volgt een beschrijving van wat ING feitelijk heeft gekozen om te laten zien dat morele vragen niet alleen theoretisch zijn maar ook praktische consequenties hebben — consequenties die niet altijd zichtbaar zijn in kwartaalcijfers maar wel bepalend voor vertrouwen, legitimiteit en de langetermijnwaarde van een organisatie.

Dit artikel is geen casestudy met een uitgewerkte oplossing, maar een uitnodiging tot persoonlijke reflectie. De zes beslismomenten zijn bewust opengelaten. Ga bij elk beslismoment voor jezelf na:

- Welke deugden wegen voor jou het zwaarst, en waarom?
- Waar voelt de spanning het scherpst?
- Welk besluit zou jij nemen — en kun je dat dragen tegenover degenen die er het meest door worden geraakt?

De vragen onder elk beslismoment zijn bedoeld om je denken te openen, niet om het te sturen. Er is geen voorgeschreven antwoord. Twee mensen die hetzelfde kader gebruiken, kunnen tot verschillende maar beide verdedigbare keuzes komen — zoals de twee varianten in het essay ‘Wanneer systemen zwijgen’ laten zien.

Neem vooral de tijd. Wie het kader gebruikt voor snelle antwoorden, mist de kern.

Wanneer systemen zwijgen

Wil je het volledige essay met het afwegingskader lezen, ga dan naar [markstorm.nl](https://www.markstorm.nl) en download ‘Wanneer systemen zwijgen’ en de bijbehorende ‘Gesprekskaarten voor morele oordeelsvorming’. Je vindt er ook de essays ‘Van Plato naar praktijk’ en ‘Confucius’ Vijf Deugden’, waarin de klassieke Grieks-Romeinse en confuciaanse deugden en hun betekenis voor modern leiderschap gedetailleerd zijn uitgewerkt, inclusief praktijkoefeningen en 12-wekenprogramma’s die helpen de deugden te cultiveren in de leiderschapspraktijk.

Casus: De digitale transformatie bij een Nederlandse bank

De situatie

Je bent lid van de directie van een grote Nederlandse bank. Het is begin 2020. De digitale transformatie die jullie organisatie jaren geleden is ingezet, heeft tot duidelijke resultaten geleid: meer dan 5 miljoen klanten bankieren uitsluitend digitaal, concurrenten lopen achter en jullie zijn nummer 1 in digitale innovatie. Maar die transformatie heeft een keerzijde: tussen 2016 en eind 2019 zijn duizenden banen verdwenen.

Nu ligt er een voorstel voor een volgende fase. De technologie is er klaar voor. Artificial Intelligence (AI) kan een significant deel van de back-office werkzaamheden overnemen: risicobeoordeling, kredietanalyse, fraudedetectie, klantenservice. Het voorstel schetst een transformatie over drie jaar die naar verwachting 900 miljoen euro aan jaarlijkse kostenbesparingen oplevert. De investering: 800 miljoen euro. De prijs: tussen de 1.500 en 2.000 banen in Nederland.

Het voorstel is procedureel waterdicht. Juristen hebben het doorgelicht, de Raad van Commissarissen heeft positief geadviseerd, vakbonden zijn geïnformeerd. Er is een sociaal plan met omscholingstrajecten en van-werk-naar-werkbegeleiding. Compliance is gewaarborgd.

Toch blijft er iets knagen.

Het besluit is zorgvuldig voorbereid en formeel gelegitimeerd. De vraag die resteert is wie dit besluit draagt — niet juridisch maar moreel. En wat dit laat zien over hoe de organisatie omgaat met mensen wanneer systemen goed functioneren, maar levens worden geraakt.

De context

- Aandeelhouders verwachten rendement en efficiëntie.
- Concurrenten investeren massaal in AI; achterblijven betekent marktaandeel verliezen.
- Klanten verwachten 24/7 beschikbaarheid en snelle antwoorden.

- Fintech startups met lage kostenstructuren dringen de markt binnen.
- De organisatie heeft een reputatie opgebouwd als innovatieleider.
- Medewerkers hebben eerdere reorganisaties overleefd en zijn moe.
- De economie is onzeker (dit is begin 2020, vlak voor de coronapandemie).
- De bank heeft een maatschappelijke rol en is een systeemrelevante bank.

De feiten

- Circa 1.500-2.000 banen staan op de nominatie (van circa 15.000 in Nederland).
- Het gaat vooral om backofficefuncties, administratieve rollen en mid-level management.
- Niet alle getroffen medewerkers zijn makkelijk her te plaatsen (leeftijd, specialisatie, regio).
- Het sociaal plan biedt ondersteuning, maar geen garanties.
- Eerdere reorganisaties vielen vaak mee: prognoses waren pessimistischer dan de uiteindelijke uitkomst.
- AI-systemen werken, maar vragen toezicht en menselijke controle bij uitzonderingen.
- De business case klopt: zonder deze stap loopt de bank achter.
- Sommige functies verdwijnen niet, maar veranderen drastisch.

Tot hier is de situatie technisch helder: cijfers, risico's en randvoorwaarden zijn in kaart gebracht. Toch is hiermee nog niet de morele vraag gesteld. Is hier sprake van noodzaak, of van een keuze? En wat raakt uit beeld wanneer tempo en schaal als vanzelfsprekend worden gepresenteerd?

Wat volgt is geen afweging tussen goed en fout, maar tussen deugden. Elke keuze doet recht aan bepaalde waarden en gaat onvermijdelijk ten koste van andere. Moed kan hier botsen met matigheid, rechtvaardigheid met praktische wijsheid. Geen van deze deugden is optioneel, maar ze kunnen niet allemaal tegelijk maximaal worden gerealiseerd.

Beslismoment 1: Tempo van de transformatie

Het voorstel schetst een 'big bang' -scenario: binnen drie jaar volledig gedigitaliseerde processen. Het alternatief is een gefaseerde aanpak over vijf tot zeven jaar.

Wat staat op het spel?

- Bij snelheid: kortere periode van onzekerheid, maar hardere klap voor betrokkenen en minder tijd om mensen mee te nemen.
- Bij gefaseerd: meer tijd voor omscholing en begeleiding, maar langere periode van onrust en mogelijk verlies van concurrentiepositie.

Welke deugden botsen hier?

- Moed vs. matigheid: Moed vraagt om doorpakken ondanks weerstand; matigheid waarschuwt voor de uitwassen van snelheid
- Praktische wijsheid: Wat vraagt deze specifieke context — beslistheid of behoedzaamheid?
- Rechtvaardigheid: Wie betaalt de prijs van snelheid en is die verdeling eerlijk?
- Menselijkheid (Ren): Worden mensen gezien als personen met waardigheid of als obstakels voor efficiency?

Vragen om jezelf te stellen

- Waarom precies drie jaar? Is dat de technologische realiteit of strategische wensdenken?
- Wat gebeurt er als we vijf jaar nemen in plaats van drie?
- Hoe zwaar weeg ik het ongemak van betrokkenen ten opzichte van het strategisch voordeel?
- Hoe zou ik dit tempo uitleggen aan een medewerker die na vele jaren dienst moet omscholen? Wat zou die uitleg van mij vragen?
- Als ik zelf aan de andere kant zou staan, welk tempo zou ik dan rechtvaardig vinden?

Beslismoment 2: Selectie van functies en mensen

Niet alle 1.500-2.000 functies verdwijnen direct. Sommige veranderen. Maar wie bepaalt welke functies precies worden getroffen? En volgens welke criteria? Er zijn meerdere opties:

- Last-in-first-out: Recent aangenomen, doorgaans jongere medewerkers gaan eerder.
- Performance-based: Zwakste presteerders gaan eerder.
- Functiecategorie: Bepaalde functies verdwijnen volledig.
- Vrijwilligheid eerst: Wie wil gaan, mag gaan (met compensatie).

Voor de directie is dit een strategische afweging. Voor medewerkers die eerdere reorganisaties hebben overleefd, voelt dit als de aankondiging van een volgende breuk. Hetzelfde besluit, maar een radicaal andere ervaring. De vraag is niet of die verschillen bestaan, maar of ze ook werkelijk meewegen.

Wat staat op het spel?

- Rechtvaardigheid: Elk systeem treft bepaalde groepen harder.
- Toekomst van de organisatie: Welk talent behoud je, welk talent verlies je?
- Legitimiteit: Kunnen mensen begrijpen en accepteren waarom juist zij?
- Precedent: Wat betekent deze keuze voor toekomstige reorganisaties?

Welke deugden botsen hier?

- Rechtvaardigheid (dikaiosyne + Yi): Elk selectiesysteem treft bepaalde groepen harder; welk systeem is het minst onrechtvaardig?
- Praktische wijsheid: Welk criterium past het best bij deze specifieke situatie en historie?
- Betrouwbaarheid (Xin): Is dit consistent met eerdere toezeggingen aan medewerkers?

Vragen om jezelf te stellen

- Welk systeem kan ik het beste verdedigen, niet alleen juridisch, maar ook moreel?
- Wie wordt hier structureel benadeeld en is dat te rechtvaardigen?
- Wat zegt deze keuze over onze waarden als organisatie?

- Hoe zou ik me voelen als ik deel uitmaakte van de groep die het hardst getroffen wordt?
- Kan ik dit criterium uitleggen aan iemand die erdoor geraakt wordt zonder te verschuilen achter procedures?

Beslismoment 3: Interne communicatie

Wanneer en hoe informeer je de organisatie? Er zijn verschillende opties:

- Volledig transparant vanaf het begin: Iedereen weet meteen dat er 1.500–2.000 banen verdwijnen
- Gefaseerd: Eerst globaal, later details per afdeling
- Strategisch: Alleen betrokkenen krijgen persoonlijk bericht, rest via algemene communicatie
- Intern eerst of extern eerst: Informeer je eerst medewerkers of eerst aandeelhouders en pers?

Wat staat op het spel?

- Vertrouwen: hoe je communiceert bepaalt of mensen geloven dat je om hen geeft. Hier staat het ervaringsperspectief (oriëntatieveld 2) centraal: Hoe komen de feiten en cijfers binnen in de leefwereld van de medewerker?
- Werksfeer: maandenlange onzekerheid kan verlamvend werken.
- Reputatie: lekken naar de pers kan de regie uit handen nemen.
- Fatsoen: wie hoort het eerst en hoe worden mensen behandeld in het proces?

Welke deugden botsen hier?

- Gepastheid (Li): Timing, toon en vorm moeten kloppen; wie hoort wat wanneer?
- Betrouwbaarheid (Xin): Consistentie tussen woorden en daden; geen leugens door weglating.
- Menselijkheid (Ren): Mensen zijn geen doelgroepen in een communicatiestrategie maar personen.
- Moed: Het slechte nieuws persoonlijk brengen of verschuilen achter memo's?

Vragen om jezelf te stellen

- Als ik zelf getroffen zou worden, hoe zou ik dan willen worden geïnformeerd?
- Wat is belangrijker: dat het intern blijft of dat mensen snel duidelijkheid hebben?
- Hoe voorkom ik dat mensen via de media over hun eigen lot horen?

- Wat zegt het over onze organisatie als aandeelhouders eerder geïnformeerd worden dan medewerkers?
- Ben ik bereid persoonlijk aan de medewerkers uit te leggen wat er gaat gebeuren, ook als dat moeilijke gesprekken oplevert?

Beslismoment 4: Omscholing en begeleiding

Het sociaal plan bevat omscholingstrajecten. Maar hoe ambitieus maken we die?

- Minimaal variant: Korte trainingen, vooral gericht op uitstroom (cursus CV schrijven, solliciteren).
- Middenveld: Gerichte omscholing voor functies binnen de bank die wel groeien (data-analyse, AI-toezicht, klantadvies).
- Maximaal: Meerjarige omscholing naar toekomstbestendige vaardigheden, ook buiten de sector, volledig betaald.

Wat staat op het spel?

- Kosten: Hoe meer je investeert, hoe hoger de totale reorganisatiekosten
- Legitimiteit: Wat ben je mensen verschuldigd die jarenlang loyaal waren?
- Toekomst van getroffen medewerkers: Kun je mensen echt voorbereiden op een andere toekomst?
- Precedent: Wat betekent dit voor toekomstige reorganisaties?

Welke deugden botsen hier?

- Rechtvaardigheid: Wat zijn we mensen verschuldigd die ons jarenlang hebben gediend?
- Menselijkheid (Ren): Worden mensen gezien als 'wegwerparbeidskracht' of als personen met toekomst?
- Matigheid vs. praktische wijsheid: Wat is proportioneel? Waar ligt de grens tussen generositeit en onverantwoordelijkheid richting aandeelhouders?
- Betrouwbaarheid (Xin): Komt dit overeen met "Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal?"

Vragen om jezelf te stellen

- Wat is het minimum dat ik kan bieden en nog met mezelf in de spiegel kan kijken?
- Als mijn eigen kind hier werkte en geraakt werd, wat zou ik dan redelijk vinden?

- Investeren we écht in mensen of is dit window dressing om de reorganisatie geaccepteerd te krijgen?
- Wat zegt het over onze organisatie als we wel 800 miljoen in technologie investeren maar bezuinigen op de mensen die eruit moeten?
- Kan ik deze keuze over tien jaar nog verdedigen?

Beslismoment 5: De rol van AI en menselijk oordeel

AI kan veel taken overnemen, maar niet alles. Waar trek je de grens? Er zijn verschillende visies:

- Maximale automatisering: AI doet alles wat het kan, mensen alleen voor uitzonderingen.
- Hybride model: AI ondersteunt, mensen beslissen.
- Menselijk primaat: AI als hulpmiddel, mensen blijven leidend in klantcontact.

Wat staat op het spel?

- Kwaliteit van dienstverlening: wat verliezen we aan menselijk oordeel, empathie, maatwerk?
- Risico's: wat als AI-systemen fouten maken bij kredietbesluiten, fraudedetectie of klantadvies?
- Maatschappelijke rol: wat betekent het voor een systeembank om klanten vooral met algoritmes te laten werken?
- Banen: hoe meer je automatiseert, hoe meer banen verdwijnen.

Welke deugden botsen hier?

- Matigheid: Niet alles wat technisch kan, moet ook; waar ligt de grens?
- Praktische wijsheid: Waar is menselijk oordeel werkelijk onmisbaar, ook al kan AI het technisch?
- Rechtvaardigheid: Wie profiteert van volledige automatisering en wie draagt de lasten (kwetsbare klanten, fouten)?
- Menselijkheid (Ren): Blijven klanten mensen of worden ze data-objecten?

Vragen om jezelf te stellen

- Wat verliezen we aan menselijkheid als we zoveel mogelijk automatiseren?
- Bij welke processen is menselijk oordeel onmisbaar, ook al kan AI het technisch?
- Zou ik als klant tevreden zijn met deze mate van automatisering?

- Wat als AI-systemen systematisch bepaalde groepen buitensluiten of benadelen?
- Handelen we hier vanuit wat goed is of vanuit wat goedkoop is?

Beslismoment 6: De business case en aandeelhouders

De business case is helder: 900 miljoen besparing per jaar vanaf 2021. Maar de vraag is: hoe heilig is die business case? Drie opties:

- Business case leidend: De cijfers zijn leidend, aanpassen betekent het plan niet uitvoeren.
- Genuanceerde business case: We accepteren lagere besparingen als dat menselijker kan.
- Andere prioriteiten: We stellen de transformatie uit tot we een betere oplossing hebben.

Wat staat op het spel?

- Rendement voor aandeelhouders
- Concurrentiepositie
- Arbeidsplaatsen op lange termijn (als de bank verzwakt, komen meer banen in gevaar)
- Morele legitimiteit (wat zegt het over ons als we alles ondergeschikt maken aan rendement?)

Welke deugden botsen hier?

- Rechtvaardigheid: Wie profiteert van die 900 miljoen (aandeelhouders) en wie betaalt (medewerkers)?
- Moed: Durf je anders te kiezen dan wat financieel optimaal lijkt?
- Matigheid: Is maximaal rendement het enige doel of zijn er grenzen?
- Rechtvaardigheid (Yi): Handel je vanuit wat moreel juist is of vanuit aandeelhoudersdruk?

Vragen om jezelf te stellen

- Is deze business case werkelijk noodzaak of is het strategische wensdenken?
- Wat gebeurt er als we 700 miljoen besparen in plaats van 900?
- Voor wie werken we: aandeelhouders, klanten, medewerkers, de samenleving?
- Hoe verhoud ik mij tot mensen die hun baan verliezen als direct gevolg van dit besluit?

- Welke spanning zie ik tussen aandeelhouderswaarde en maatschappelijke waarde in dit besluit? Hoe weeg ik die twee tegen elkaar af?
- In hoeverre behandel ik de business case als een gegeven, en in hoeverre als een keuze? Wat zou het verschil uitmaken als ik dat onderscheid expliciet zou maken?

Geen antwoorden, wel vragen

Dit voorbeeld biedt geen oplossingen. Het laat zes beslismomenten zien waarin verschillende deugden verschillende richtingen wijzen. Waar moed vaart vraagt, vraagt rechtvaardigheid soms pas op de plaats. Waar wijsheid nuanceert, kan matigheid waarschuwen voor eindeloos wikken en wegen. Het afwegingskader dwingt je niet tot één juiste keuze, maar tot expliciete keuzes. Het dwingt tot de stap van erkenning en morele afronding (oriëntatieveld 5): het benoemen van wat op het spel staat, het erkennen van wie de prijs betaalt en het dragen van de morele restschade die elk ingrijpend besluit achterlaat.

De vragen zijn:

- Kun je dit besluit persoonlijk dragen, niet alleen procedureel verdedigen?
- Kan je het uitleggen aan degenen die er het meest door worden geraakt, niet als communicatiestrategie, maar als morele verantwoording?
- Wat gaat hier onherroepelijk verloren en ben je bereid dat expliciet te erkennen?
- Welk precedent schep je voor toekomstige dilemma's?
- Wat zou je anders doen als reputatie, aandeelhouders of je eigen positie geen rol speelden?

Deze vragen zijn ongemakkelijk. Maar juist dat ongemak is het signaal dat er meer speelt dan procedures alleen. In de boardroom de morele vraag zelden afwezig; ze wordt alleen zelden hardop gesteld. Precies dat maakt de digitale transformatie van een bank tot meer dan een strategisch vraagstuk: het is een spiegel die laat zien wat een organisatie werkelijk waardeert, op het moment dat het erop aankomt.

Beslismoment	Grieks-Romeinse deugden	Confuciaanse deugden	Kernvraag
1. Tempo	Moed, Matigheid, Praktische wijsheid, Rechtvaardigheid	Ren (menselijkheid)	Waarom precies 3 jaar?
2. Selectie	Rechtvaardigheid, Praktische wijsheid	Yi (morele juistheid), Xin (betrouwbaarheid)	Welk systeem kan ik moreel verdedigen?
3. Communicatie	Moed	Li (gepastheid), Xin (betrouwbaarheid), Ren	Hoe zou ik geïnformeerd willen worden?
4. Omscholing	Rechtvaardigheid, Matigheid	Ren, Xin	Wat is het minimum waarmee ik mezelf in de spiegel kan kijken?
5. AI-rol	Matigheid, Praktische wijsheid, Rechtvaardigheid	Ren	Wat verliezen we aan menselijkheid?
6. Business case	Rechtvaardigheid, Moed, Matigheid	Yi	Voor wie werken we eigenlijk?

Deugden per beslismoment

De koers die ING feitelijk heeft gekozen

In werkelijkheid koos ING in 2016 voor een grootschalige, snelle transformatie. Tussen 2016 en 2021 verdwenen ongeveer 7.000 banen wereldwijd (2.300 in Nederland, 3.500 in België). De bank investeerde 800 miljoen euro in digitalisering met een beoogde kostenbesparing van 900 miljoen euro per jaar vanaf 2021.

Tempo: ING communiceerde de volledige omvang van de reorganisatie in één keer op 3 oktober 2016 tijdens een Investor Day. Toenmalig CEO Ralph Hamers verwoordde de keuze voor snelheid als volgt: “Het is een hard spel. We moeten het dak repareren als de zon schijnt”. Later motiveerde hij de transparante aanpak met verwijzing naar een eerdere reorganisatie in België waar plannen op straat lagen voordat ze definitief waren: “We moesten wel open kaart spelen”.

Communicatie: Aandeelhouders, pers en medewerkers werden gelijktijdig geïnformeerd tijdens de Investor Day. Dit viel samen met een nog lopende integratie van Record Bank in België.

Sociaal plan: ING hanteerde ontslagvergoeding volgens de kantonrechttersformule, van-werk-naar-werkbegeleiding, een omscholingsbudget tot €12.500 voor wie een eigen bedrijf wilde starten, transitietrainingen en een afspiegelingsbeginsel bij selectie. Medewerkers konden vrijwillig vertrekken als zij binnen twee jaar boventallig dreigden te worden.

AI en automatisering: ING koos voor migratie naar één digitaal bankplatform met maximale automatisering waar technisch mogelijk. Tegelijkertijd trok de bank nieuwe ICT-medewerkers aan (van de 140 openstaande vacatures in 2016 waren er 51 ICT-gerelateerd). Volgens berichtgeving in de Volkskrant (zie kader) verhuisde ook werk naar lagelonenlanden: administratieve functies naar Azië, risicomanagement naar Polen.

Verlies banen ING ook door verplaatsing werk naar lagelonenlanden, Koen Hagens. de Volkskrant, 22 oktober 2016.

Resultaat: ING stond in 2023 en 2024 twee jaar op rij nummer 1 in de DX300-ranglijst van meest digitaal getransformeerde bedrijven in Nederland. Hamers vertrok in 2020 naar UBS. In 2018 kreeg ING een boete van 775 miljoen euro in de witwasaffaire.

De morele vraag: Deze feiten spreken niet voor zich. ING had een sociaal plan dat procedureel op orde was en koos voor transparantie over de omvang van de transformatie. Tegelijkertijd werd de aankondiging tijdens een Investor Day door sommigen ervaren als een signaal over prioriteiten. Of ING's keuzes goed of fout waren, is geen vraag die hier wordt beantwoord. Wel kan worden vastgesteld dat de spanning tussen technische uitvoering en relationele dimensie illustreert waarom morele reflectie relevant blijft, ook wanneer procedures zijn gevolgd.

De relationele spanning

Het is belangrijk te benadrukken: niets wijst erop dat ING's leiderschap bewust onethisch handelde. Integendeel, de bank volgde procedures, bood een redelijk sociaal plan en koos voor transparantie over de omvang. Vanuit een klassiek corporate governance perspectief was dit verdedigbaar leiderschap.

En toch bleef er spanning, omdat verschillende waardesystemen botsten:

- Aandeelhouderswaarde vs. werkzekerheid
- Kortetermijnefficiency vs. langetermijnvertrouwen
- Technische correctheid vs. relationele betrokkenheid
- Gelijke behandeling (iedereen hetzelfde) vs. rechtvaardigheid (erkenning van verschillen)

Aandeelhouders vormen daarbij geen homogene groep. Achter dit begrip schuilen pensioenfondsen, particuliere beleggers en burgers wier spaargeld en pensioenen afhankelijk zijn van rendement. Ook hier zijn mensen en legitieme belangen in het spel. Juist daarom is de morele vraag niet óf aandeelhoudersbelang gerechtvaardigd is, maar wanneer het ten koste gaat van andere relationele verplichtingen, zoals die tegenover medewerkers, klanten en de samenleving als geheel.

Dit is waar de confuciaanse deugd Xin (betrouwbaarheid) zo scherp wordt. Xin gaat niet over het volgen van procedures, maar over de consistentie tussen woorden en daden in de context van een relatie. Wanneer een bank jarenlang communiceert dat "Mensen ons belangrijkste kapitaal zijn" en vervolgens 7.000 banen laat verdwijnen voor 900 miljoen besparing, is de procedure misschien gevolgd, maar de relationele belofte gebroken.

ING handelde ongetwijfeld vanuit oprechte overtuiging dat dit nodig en juist was. Dat maakt het morele dilemma juist interessanter: het gaat niet om kwade intenties, maar om de vraag welk waardesysteem voorrang krijgt wanneer ze botsen. En om de erkenning dat ook integer leiderschap morele restschade kan achterlaten als de relationele dimensie onvoldoende gewicht krijgt in de afweging.

Waarom morele reflectie als de cijfers kloppen?

Een logische vraag: als ING's keuzes voor de bank en aandeelhouders goed hebben uitgepakt — nummer 1 in digitale transformatie, financieel gezond, concurrerend — waarom zou je dan kostbare tijd besteden aan een moreel afwegingskader?

Het antwoord ligt in wat langzaam erodeert zonder direct zichtbaar te zijn in dashboards: vertrouwen en legitimiteit.

Vertrouwen verdampt stilletjes Vertrouwen is geen KPI, maar wel het fundament waarop leiderschap rust. Wanneer een organisatie zegt “Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal” maar duizenden ontslagen doorvoert om de winstmarge te verbeteren, sneuvelt Xin — de consistentie tussen woorden en daden. Dit vertrouwen herstelt zich niet vanzelf met goede kwartaalcijfers. Integendeel: wanneer een organisatie succesvol is ondanks geschonden vertrouwen, versterkt dat juist de cynische boodschap dat menselijkheid er niet toe doet.

Legitimiteit staat niet vast Banken zijn afhankelijk van een maatschappelijke vergunning om te opereren — niet alleen juridisch, maar ook moreel. Die vergunning moet steeds opnieuw worden verdiend. De witwasaffaire was ook een moment waarop de vraag opkwam: wat is deze bank eigenlijk nog waard voor de samenleving, behalve rendement voor aandeelhouders?

De niet-gemeten prijs ING staat twee jaar op rij nummer 1 in digitale transformatie. Financieel gezond. Technologisch voorop. Maar hoeveel vertrouwen is verdampt? Hoeveel cynisme is binnengeslopen? Deze vragen onttrekken zich aan kwantificering, maar zijn daarom niet minder reëel. Vertrouwen bouw je op in jaren, maar verlies je in momenten.

Wat het afwegingskader toevoegt Het kader voorkomt geen morele restschade en maakt besluiten niet pijnloos. Wat het wél doet, is leiders dwingen expliciet te maken wat er op het spel staat. Het dwingt tot erkenning van wie de prijs betaalt, wat verloren gaat en van de spanning tussen waarden. En het personaliseert verantwoordelijkheid. Dus niet “De organisatie besloot”, maar “Ik besloot en dit is waarom”. Het erkent bovendien dat elk ingrijpend besluit morele restschade kan

achterlaten — schade die niet verdwijnt met procedures, maar die erkenning en verantwoordelijkheid vereist.

Het afwegingskader is niet nodig bij elk besluit. Het wordt relevant wanneer:

- Besluiten onomkeerbare schade veroorzaken.
- Grote groepen mensen structureel geraakt worden.
- Procedures zijn gevolgd, maar het ongemak blijft.
- Verschillende waardesystemen botsen (rendement, menselijkheid, maatschappelijke rol).
- Besluiten technisch logisch zijn, maar relationeel wringen.

Tot slot

Morele reflectie is een noodzaak voor leiders die begrijpen dat er altijd een diepere laag is — een menselijke en ethische dimensie — die niet in spreadsheets past, maar wel de werkelijke waarde van een organisatie bepaalt.

Dit artikel is een uitnodiging vooraf, bedoeld als een bewuste vertraging op de momenten waarop de druk hoog is, de cijfers overtuigen en de procedures kloppen, maar het ongemak blijft. Precies daar brengt deze casus het afwegingskader uit het essay 'Wanneer systemen zwijgen' tot leven.

Bijlage: Beslisboom digitale transformatie ING

In deze bijlage vind je de beslisboom die hoort bij de ING-casus. De route loopt van signaalcheck via de vijf oriëntatievelden naar een moreel onderbouwd besluit. De stippellijnen geven de mogelijke weg terug aan naar eerdere oriëntatievelden (“Itereer naar ...”). Het afwegingskader is een iteratief proces: terugkeren is geen mislukking, maar onderdeel van zorgvuldige oordeelsvorming. Wie bij oriëntatieveld 5 aankomt en merkt dat het ervaringsperspectief nog onvoldoende is verkend, keert terug naar oriëntatieveld 2 en begint opnieuw, met meer inzicht.

Digitale transformatie ING (900 miljoen besparing, 1.500-2.000 banen)

De context (begin 2020): voorstel procedureel waterdicht, toch blijft er iets knagen.

Relevante feiten: Aandeelhouders verwachten rendement | concurrenten investeren massaal in AI | medewerkers zijn moe na eerdere reorganisaties | de bank is systeemrelevant | economie onzeker

Signaalcheck

Zijn één of meer van deze signalen aanwezig?

- Compliance gewaarborgd, maar ongemak blijft
- Verschillende waarden botsen
- Besluit heeft onomkeerbare gevolgen voor 1.500-2.000 mensen
- Formeel correct, maar moreel blijft het wringen
- Welke keuze je ook maakt: er zijn alleen verliezers

Nee

Standaardprocedure volstaat.

Ja

Doorloop alle vijf oriëntatievelden.

Oriëntatieveld 1: Situatieverheldering

“Wat is hier écht aan de hand?”

Focus: Voorkomt technische tunnelvisie. Identificeer de morele vraag vóóordat oplossingen worden gezocht.

Oriënterende vragen:

- Is dit technologische noodzaak of strategische keuze? Zijn er alternatieven die niet worden benoemd?
- Welke belangen botsen werkelijk: aandeelhouders, medewerkers, klanten, samenleving?
- Wat staat op het spel dat niet ‘in’ de 900 miljoen besparing zit: vertrouwen, legitimiteit, maatschappelijke rol?
- Wie definieert hier “noodzaak” en in wiens belang is die definitie?

Let op: Zolang de morele vraag in economische taal verborgen blijft, ontloopt zij

Itereer naar oriëntatieveld 1 indien nieuwe inzichten dat vragen.

Oriëntatieveld 2: Ervaringsperspectief (fatsoen)

“Hoe ervaren de 1.500–2.000 betrokkenen dit?”

Focus: Brengt de mens terug. Verschuift focus van intentie naar beleving.

Oriënterende vragen:

- Medewerker van 52 met 28 jaar dienst versus jonge ICT-er: radicaal verschillende ervaring van hetzelfde besluit.
- Wie wordt structureel benadeeld: leeftijd, specialisatie, regio, herplaatsbaarheid?
- Worden medewerkers gezien als personen met waardigheid en loopbaan, of als kostenpost?
- Wie hoort het besluit als eerste: medewerkers of aandeelhouders?
- Welke stem ontbreekt aan de directietafel?

Let op: Fatsoen vraagt niet of het besluit juridisch standhoudt, maar hoe het landt.

Itereer naar oriëntatieveld 1 of 2 indien nieuwe inzichten dat vragen.

Oriëntatieveld 3: Deugdenlens (zes beslismomenten)

“Wat vraagt deze deugd van mij bij elk van de zes keuzes?”

Focus: Verfijnt het oordeel. Maakt de tragiek van botsende waarden hanteerbaar.

Oriënterende vragen:

- De zes beslismomenten zijn niet onafhankelijk: tempo beïnvloedt selectie, selectie beïnvloedt communicatie.
- Doorloop elk moment afzonderlijk via de deugdenlens, maar houd de onderlinge samenhang in beeld.
- Benoem per moment welke twee deugden het hardst botsen. Dit is waar het morele werk zit.

Bekijk de volgende zes beslismomenten door de deugdenlens en breng de onderlinge samenhang expliciet in beeld voordat je per moment beslist:

Het tempo (1) bepaalt de druk op de selectie (2) en interne communicatie (3). De hoogte van het omscholingsbudget (4) beïnvloedt de morele geloofwaardigheid van de business case (6). De keuze voor AI (5) bepaalt hoeveel banen er werkelijk verdwijnen.



Beslismoment 1: Tempo van de transformatie

“Waarom precies drie jaar?”

Botsing: Moed (doorpakken) vs. matigheid (behoedzaamheid) vs. Ren (mensen meenemen)

Vragen:

- Is drie jaar technologische realiteit of strategisch wensdenken?
- Wat gebeurt er als we vijf jaar nemen. Wat winnen en verliezen we?
- Hoe zou ik dit tempo uitleggen aan een medewerker die na vele jaren dienst moet omscholen?
- Wie betaalt de prijs van snelheid en is die verdeling eerlijk?

Beslismoment 2: Selectie van functies en mensen

“Welk systeem kan ik moreel verdedigen?”

Botsing: Rechtvaardigheid (Yi) vs. praktische wijsheid vs. Xin (consistentie met eerdere toezeggingen)

Vragen:

- Welk systeem is het minst onrechtvaardig: last-in-first-out, performance-based, functie-categorie of vrijwilligheid?
- Wie wordt structureel benadeeld en is dat te rechtvaardigen?
- Is dit consistent met eerdere toezeggingen aan medewerkers?
- Kan ik dit uitleggen zonder mij te verschuilen achter procedures?

Beslismoment 3: Interne communicatie

“Hoe zou ik zelf geïnformeerd willen worden?”

Botsing: Moed (slecht nieuws persoonlijk brengen) vs. Li (gepastheid van timing en vorm) vs. Xin (geen leugens door weglating)

Vragen:

- Informeer je eerst medewerkers of aandeelhouders? Wat zegt die volgorde over prioriteiten?
- Hoe voorkom ik dat mensen via de media over hun eigen lot horen?
- Ben ik bereid persoonlijk aan medewerkers uit te leggen wat er gaat gebeuren?

Beslismoment 4: Omscholing en begeleiding

“Wat is het minimum waarmee ik mezelf in de spiegel kan kijken?”

Botsing: Rechtvaardigheid (wat zijn we verschuldigd?) vs. matigheid (proportie) vs. Xin (“mensen zijn ons kapitaal”)

Vragen:

- Minimaal (uitstroom), middenveld (intern herplaatsen) of maximaal (meerjarig, ook buiten sector)?
- Wat zegt de verhouding technologie-investering versus omscholingsbudget over onze waarden?
- Investeren we écht in mensen of is het window dressing?
- Wat ben ik mensen verschuldigd die jarenlang loyaal waren?

Beslismoment 5: De rol van AI en menselijk oordeel

“Wat verliezen we aan menselijkheid?”

Botsing: Matigheid (niet alles wat kan moet ook) vs. praktische wijsheid vs. Ren (klanten als mensen)

Vragen:

- Wat past bij de maatschappelijke rol van een systeembank: maximale automatisering, hybride model of menselijk primaat?
- Wat als AI-systemen systematisch bepaalde groepen buitensluiten of benadelen?
- Handelen we vanuit wat goed is of vanuit wat goedkoop is?

Beslismoment 6: De businesscase en aandeelhouders

“Voor wie werken we eigenlijk?”

Botsing: Rechtvaardigheid (wie profiteert, wie betaalt?) vs. Moed (durven kiezen) vs. Yi (moreel juist vs. aandeelhoudersdruk)

Vragen:

- Is de business case werkelijk noodzaak of strategisch wensdenken? Wat als we 700 besparen in plaats van 900 miljoen?
- Voor wie werken we: aandeelhouders, klanten, medewerkers of de samenleving?
- Erken ik dat dit een keuze is tussen concurrerende waarden of gebruik ik de business case om het morele gesprek te vermijden?

Itereer naar oriëntatieveld 1 of 2 indien nieuwe inzichten dat vragen.

Oriëntatieveld 4: Verantwoordelijkheid en voorbeeldwerking

“Kan ik dit in totaliteit persoonlijk dragen?”

Focus: Personaliseert leiderschap. Van “Dit kunnen we verdedigen” naar “Dit dragen we”.

Oriënterende vragen:

- Ben ik bereid elk van de zes keuzes te verantwoorden aan de mensen die er het hardst door worden geraakt?
- Wat leert de combinatie van alle zes beslismomenten over wat deze organisatie werkelijk waardeert?
- Welk precedent schep ik voor de volgende reorganisatie?
- In hoeverre smooit mijn machtspositie de stemmen die tegenwicht zouden moeten bieden?

Let op: Niet “De organisatie heeft besloten”, maar “Ik besloot en dit is waarom”.

*Itereer naar een eerder oriëntatieveld indien
nieuwe inzichten dat vragen.*

Oriëntatieveld 5: Erkenning en morele afronding

“Wat gaat hier onherroepelijk verloren en wat vraagt dat van ons ná het besluit?”

Focus: Maakt verlies expliciet. Voorkomt dat pijn wordt weggeredeneerd.

Oriënterende vragen:

- Banen, loopbanen, professionele identiteit van 1.500–2.000 mensen; benoem dat expliciet, zonder managementtaal.
- Vertrouwen en Xin: als “mensen zijn ons belangrijkste kapitaal” jarenlang is gecommuniceerd, wat breekt er dan in de relatie?
- Wat is de concrete herstelagenda, niet als communicatiestrategie maar als morele verplichting?
- Welke deugd is opgeofferd? Benoem dat expliciet.
- Hoe blijven we verbonden met degenen die de lasten dragen?

Let op: Vertrouwen bouw je op in jaren, maar verlies je in momenten. Kwartaalcijfers meten dit niet.



Uitkomst: Een moreel onderbouwd besluit

Niet het enig juiste antwoord, maar een besluit dat expliciet, verantwoord en persoonlijk draagbaar is, ook wanneer procedures zijn gevolgd en de cijfers kloppen.

- Morele vraag losgemaakt van business case
- Ervaringen van betrokkenen serieus genomen
- Zes momenten afzonderlijk én in samenhang gewogen
Botsende deugden per moment benoemd
- Persoonlijke verantwoordelijkheid gedragen
- Verlies erkend, herstelagenda vastgesteld

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