

Klassieke deugden in actie

7 gesprekskaarten voor ethische besluitvorming

Strategische beslissingen, fusies en reorganisaties, ingrijpende personeelsbesluiten. Het zijn voorbeelden van momenten waarop rationele afwegingen alleen niet genoeg zijn. Dan is ook morele oordeelsvorming nodig.

Deze zeven gesprekskaarten maken ethische reflectie op een eenvoudige en toegankelijke manier onderdeel van het besluitvormingsproces. Ze verbinden inzichten uit de Grieks-Romeinse deugdentraditie en de Stoïcijnse praktijk met de confuciaanse aandacht voor menselijkheid, relaties en context.

Het resultaat: besluiten die niet alleen rationeel zijn uit te leggen, maar die ook recht doen aan mensen, relaties en verantwoordelijkheden.

Hoe te gebruiken

1. Leg alle zeven kaarten op tafel
2. Bespreek ze één voor één (2-3 minuten per kaart)
3. Noteer antwoorden en inzichten op een whiteboard of flip-over
4. Neem een besluit op basis van deze antwoorden en inzichten of stel actiepunten vast als er nog niet kan worden besloten

Wanneer te gebruiken?

- Belangrijke strategische beslissingen
- Organisatieveranderingen en reorganisaties
- Ingrijpende personeelsbesluiten
- Ethische dilemma's
- Als een genomen beslissing ongemak oproept

Praktische wijsheid (phronesis) ↔ Zhi (wijsheid, inzicht)

Zowel de klassieke Grieks-Romeinse als de confuciaanse traditie benadrukken dat echte wijsheid de kunst is om in het moment juist te oordelen. Phronesis is het vermogen om in een concrete situatie te bepalen wat hier het juiste handelen vraagt. Zhi voegt daar aandacht voor relaties, rollen en context aan toe.

Kernvraag:

Hebben we alle relevante informatie en perspectieven meegenomen om een weloverwogen besluit te nemen?

Synthesevraag:

Hoe verbinden we praktisch oordeel met gevoeligheid voor relaties, rollen en context?

Voorbeeld:

We hebben de financiële cijfers en marktanalyses, maar hebben we gesproken met de klanten die afhankelijk zijn van dit product of deze dienst?

Moed (andreia) ↔ Yi (rechtvaardigheid als morele standvastigheid)

Moed (Grieks–Romeins) is de kracht om het juiste te doen, ook onder druk. Yi (confuciaans) is morele moed: de standvastigheid om te handelen volgens wat goed is, ook als dat persoonlijk nadeel oplevert. Beide vragen: durf je te doen wat juist is?

Kernvraag:

Welk ongemakkelijk gesprek of besluit vermijden we uit angst voor conflict, reputatieschade of kortetermijnverlies, en wat zou het moreel juiste alternatief zijn?

Synthesevraag:

Wanneer vraagt morele moed om standvastigheid en wanneer om relationele afstemming?

Voorbeeld:

We stellen het gesprek met een medewerker over tegenvallende prestaties uit omdat we bang zijn voor conflict. Maar is dat wel eerlijk tegenover het team en de organisatie?

Matigheid (sophrosyne) ↔ Doctrine van het Midden (Zhōngyōng)

Matigheid (Grieks-Romeins) is zelfbeheersing en evenwicht. De Doctrine van het Midden (confuciaans) benadrukt dat gepast handelen ontstaat uit gevoeligheid voor context. Beide helpen om excessen te voorkomen.

Kernvraag:

- Waar laten we ons leiden door kortetermijnbelangen (bijvoorbeeld: kostenbesparing of snelheid) ten koste van langetermijnwaarden (bijvoorbeeld: vertrouwen of kwaliteit)?
- Wat zou de gepaste maat zijn in deze specifieke context?

Synthesevraag:

Hoe bewaken we maat en zelfbeheersing zonder rigide of blind voor de context te worden?

Voorbeeld:

We zouden deze week een besluit nemen over de reorganisatie, maar hebben we wel voldoende tijd (genomen) om de impact op medewerkers en klanten te onderzoeken?

Rechtvaardigheid (dikaiosyne) ↔ Yi (rechtvaardigheid als eerlijke verdeling)

Rechtvaardigheid (Grieks–Romeins) is ieder het zijne geven volgens eerlijke maatstaven. Yi (confuciaans) vraagt: handelen we rechtvaardig in concrete relaties? Beide gaan over rechtvaardig handelen, maar leggen verschillende accenten: dikaiosyne op wat ieder toekomt, yi op wat de concrete situatie en relatie van ons vragen.

Kernvraag:

- Wie draagt de lasten van dit besluit, wie profiteert ervan?
- Zijn de gevolgen eerlijk verdeeld?

Synthesevraag:

Hoe vertalen we abstracte rechtvaardigheidsprincipes naar concrete relaties en verantwoordelijkheden

Voorbeeld:

De lasten van deze bezuiniging worden gedragen door de tien medewerkers die hun baan verliezen, terwijl de voordelen (kostenbesparing) ten goede komen aan het management en de aandeelhouders. Is dat een eerlijke verdeling?

Ren (menselijkheid) ↔ Rechtvaardigheid (dikaiosyne)

Ren (confuciaans) is menselijkheid: empathie en zorg voor anderen. Rechtvaardigheid (Grieks–Romeins) is eerlijke verdeling. Beide vragen hoe menselijkheid en rechtvaardigheid in het handelen met elkaar verbonden kunnen worden.

Kernvraag:

Behandelen we betrokkenen als mensen met waardigheid of reduceren we ze tot middelen voor een doel?

Synthesevraag:

Hoe zorgen we dat rechtvaardige structuren menselijk blijven en menselijkheid rechtvaardig?

Voorbeeld:

We praten over ‘het schrappen van 5 FTE’ in plaats van over de vijf collega’s die hun baan verliezen, en misschien wel meer dan dat. Behandelen we ze als mensen of als cijfers?

Li (ritueel, respect) ↔ Stoïcijanse askēsis (zelfdiscipline)

Li (confuciaans) creëert structuur en harmonie via rituelen, vormen en respectvolle omgang. Stoïcijanse askēsis (Grieks–Romeins) is innerlijke discipline: het geoefende vermogen om onder druk trouw te blijven aan waarden. Samen verbinden zij persoonlijke oefening en discipline met een respectvolle en voorspelbare omgang met anderen.

Kernvraag:

- Hoe communiceren we dit besluit zó dat mensen zich gezien en gerespecteerd voelen?
- Hoe zorgen we ervoor dat mensen zich gehoord én gerespecteerd voelen?

Synthesevraag:

Welke rituelen en praktijken ondersteunen niet alleen onze innerlijke discipline, maar ook gezamenlijke voorspelbaarheid en vertrouwen?

Voorbeeld:

We hebben de reorganisatie aangekondigd via een algemene mail in plaats van bijeenkomsten waar vragen konden worden gesteld. Was dit de gepaste vorm voor de impact van dit besluit?

Xin (integriteit) ↔ Stoïcijmse consistentie (innerlijke verankering)

Xin (confuciaans) is betrouwbaarheid: consistentie tussen woorden en daden. Stoïcijmse consistentie (Grieks-Romeins) is innerlijke verankering. Beide vragen om integriteit die zichtbaar is voor anderen.

Kernvraag:

Kunnen we dit besluit morgen openbaar verdedigen, inclusief alle afwegingen en belangen, zonder ons te schamen of iets te verzwijgen?

Synthesevraag:

Hoe wordt mijn innerlijke consistentie zichtbaar en betrouwbaar voor anderen?

Voorbeeld:

Kunnen we uitleggen waarom we hebben besloten om het budget voor teamontwikkeling te halveren, terwijl we vorig jaar nog beloofden te investeren in groei en persoonlijke ontwikkeling?

Handleiding Klassieke deugden in actie

Meer weten over de klassieke Grieks–Romeinse en confuciaanse deugden en hun betekenis voor modern leiderschap? Ga naar markstorm.nl. Daar vind je de essays ‘Van Plato naar praktijk’ en ‘Confucius’ Vijf Deugden’ met uitleg, praktische oefeningen en 12–wekenprogramma’s voor het cultiveren van de deugden.

Je vindt er ook het essay ‘Wanneer systemen zwijgen’ met een afwegingskader voor morele oordeelsvorming en bijbehorende gesprekskaarten. Het afwegingskader is bedoeld voor situaties waarin compliance gewaarborgd is maar het ongemak blijft, als waarden botsen of besluiten ingrijpende onomkeerbare gevolgen hebben.

Met de zeven kaarten kunnen leiderschapsteams eenvoudig een ethisch perspectief integreren in hun besluitvormingsproces.

1. Hoe te gebruiken?

Leg de zeven kaarten op tafel tijdens een besluitvormingsvergadering. Doorloop elke kaart:

- Lees de kernvraag hardop voor.
- Bespreek de synthesevraag (2–3 minuten).
- Gebruik het voorbeeld als inspiratie.
- Noteer inzichten en actiepunten op een whiteboard of flip–over.
- Neem een besluit op basis van de inzichten of stel actiepunten vast als er nog niet kan worden besloten.
- Leg dit vast in een voortgangsdokument (zie 5. Vastlegging).

2. Wanneer te gebruiken?

Gebruik de zeven kaarten bij:

- Belangrijke strategische beslissingen
- Organisatieveranderingen en reorganisaties
- Ingrijpende personeelsbesluiten
- Ethische dilemma’s
- Als een genomen beslissing ongemak oproept (dit is vaak een teken dat ethische reflectie nodig is)

3. Praktische wenken

- Begin klein: Oefen eerst bij minder belangrijke beslissingen.
- Gebruik consequent: Gebruik de kaarten consequent bij besluiten waarbij morele afweging expliciet onderdeel van het gesprek moet zijn.
- Stimuleer dialoog: Moedig teamleden aan om eigen voorbeelden te delen.
- Gebruik de kaarten bij ongemak: Weerstand of ongemak bij een besluit kan een teken zijn dat ethische reflectie nodig is.

De handleiding gaat door op de volgende pagina.

4. Evalueer regelmatig

- Welke kaart was het meest waardevol?
- Gebruiken we alle kaarten of slechts een beperkt aantal?
- Welke kaart zet ons het meest aan het denken?
- Leidt het gebruik van de kaarten tot betere besluitvorming?
- Zijn er inzichten die je meeneemt in je werk?
- Komt er een moment dat we de kaarten niet meer nodig hebben?

5. Vastlegging

Deel na afloop een voortgangsdokument met:

- Datum van de besluitvormingssessie en het onderwerp
- Per kaart de actiepunten, wie verantwoordelijk is en de deadline
- Overige actiepunten
- Belangrijkste inzicht(en)
- Genomen besluit(en)

6. Voorbeeld van een besluitvormingssessie

Situatie: Een team moet beslissen over het annuleren van een project vanwege budgettaire beperkingen.

Kaart 1: Praktische wijsheid (phronesis) ↔ Zhi (wijsheid, inzicht)

Kernvraag: Hebben we alle relevante informatie en perspectieven meegenomen om een weloverwogen besluit te nemen?

Inzicht: We hebben de financiële cijfers, maar we hebben nog niet met het projectteam gesproken.

Actie: Bespreken met twee teamleden voordat we beslissen (ook: wie en wanneer)

Kaart 4: Rechtvaardigheid (dikaiosyne) ↔ Yi (rechtvaardigheid als eerlijke verdeling)

Kernvraag: Wie draagt de lasten van dit besluit en wie profiteert ervan? Zijn de gevolgen eerlijk verdeeld?

Inzicht: De lasten worden gedragen door het projectteam, met name door de pas onlangs geworven team lead. Het management profiteert (kostenbesparing).

Actie: Eerlijk en open communiceren, en het moeilijke gesprek met de team lead niet overlaten aan HR (ook: wie en wanneer)

Na het doorlopen van alle kaarten besloot het team:

- Eerst gesprekken voeren met twee projectleden (praktische wijsheid)
- Het project niet meteen stop te zetten, maar gefaseerd en met ruimte voor en betrokkenheid bij ondersteuning van het team, met name van de nieuwe team lead (meer mensgericht)
- Open kaart te spelen over de redenen (Xin, integriteit)

De kaarten hielpen het team om vóór een besluit enkele relevante nuances zichtbaar te maken.

7. Enkele veelgestelde vragen

V: Hoe lang duurt een sessie met de kaarten?

A: Een volledige sessie duurt ongeveer 25 tot 30 minuten (2-3 minuten per kaart). Complexe dilemma's vragen meer dialoog en kunnen daarom langer duren. Maak het zeker in het begin niet te lang. Het is belangrijk dat het werken met de kaarten onderdeel wordt van het besluitvormingsproces en -cultuur.

V: Moeten we alle kaarten altijd gebruiken?

A: Niet per se. Begin met de kaarten die het meest relevant zijn voor jullie beslissing. Na verloop van tijd zul je merken welke kaarten het meest waardevol zijn voor jullie team. Maar let op dat je hiermee geen ongemakkelijke vragen uit de weg gaat! Het advies is daarom: gebruik eerst zo vaak mogelijk alle kaarten.

V: Wat als we geen besluit kunnen nemen?

A: Dat is niet alleen niet erg, het kan ook de enig juiste uitkomst zijn. Stel dan concrete actiepunten vast en gebruik de kaarten opnieuw om wel tot een besluit te kunnen komen.

V: Hoe gaan we om met emotionele reacties?

A: Erken de emoties en geef ruimte om ze te uiten. Bijvoorbeeld: "Ik merk dat dit besluit veel weerstand oproept. Laten we eerst bespreken wat dit met ons doet voordat we verder gaan". Gebruik eventueel kaart 5: Ren ↔ Rechtvaardigheid om de menselijke impact te bespreken en kaart 2: Moed ↔ Yi om te onderzoeken wat er speelt.

Klassieke deugden in actie is samengesteld door Mark Storm en sluit aan bij de essays '[Van Plato naar praktijk](#)' en '[Confucius' Vijf Deugden](#)'.

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

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

mark@markstorm.nl

+31652092271