

Morele oordeelsvorming: Samenhang en achtergrond

Mark Storm

Er zijn beslissingen die kloppen. Die procedureel correct zijn, juridisch waterdicht, strategisch verdedigbaar, maar die toch iets achterlaten. Niet schuld in de klassieke zin en ook geen twijfel aan de uitkomst. Het is eerder een vorm van ongemak dat zich niet laat wegdenken. Dat ongemak is een signaal dat iets zegt over wat er op het spel stond. Dat ‘iets’ heeft geen of in ieder geval onvoldoende uiting gekregen in de besluitvorming. Het zegt ook iets over degene die dat ongemak voelt. Over het bewustzijnsniveau van waaruit hij of zij kijkt.

Onze organisaties zijn goed ingericht op het reduceren van onzekerheid. Risico's worden doorgerekend, belangen afgewogen, procedures gevolgd. Maar juist in die organisaties, op momenten die er werkelijk toe doen, kan het oordeel verdwijnen achter het systeem. Compliance wordt een substituut voor ethiek. Het systeem neemt over wat alleen een mens kan dragen. En wanneer het systeem zwijgt, wanneer de procedure geen antwoord geeft op wat de situatie vraagt, blijft de vraag over die niet gedelegeerd kan worden: hoe handel ik hier, als mens tegenover andere mensen?

Die vraag is het vertrekpunt van een reeks essays en instrumenten die een poging doen om moreel oordeelsvermogen te articuleren — niet als vaardigheid die je traint, maar als praktijk die je beoefent (*zie kader*). De verschillende onderdelen vinden elkaar in een gedeeld idee: dat morele verantwoordelijkheid niet kan worden uitbesteed en dat het vermogen om haar te dragen iets van leiders vraagt wat systemen niet kunnen bieden.

Van kader naar dialoog

Het essay *Wanneer systemen zwijgen* introduceert het afwegingskader met vijf oriëntatievelden. Een casus (de schoolsluiting tijdens de coronapandemie in 2020) laat zien hoe het gebruik ervan tot verschillende keuzes kan leiden. Een tweede voorbeeld — *De digitale transformatie bij een Nederlandse bank* — presenteert zes kritieke beslistmomenten en nodigt de lezer uit zelf na te denken. De *Gesprekskaarten* maken het afwegingskader bruikbaar voor dagelijkse besluitvorming.

Aida (間) gaat een stap verder. Het biedt een dialogisch raamwerk en is zowel het middel als de ‘ruimte’ waarin denken, voelen en oordelen samenkomen. En hoewel

een leiderschapsteam Aida zelfstandig ter hand kan nemen, vraagt een diepere toepassing om een ervaren gespreksleider van buiten. Iemand die de ruimte kan ontwerpen en bewaken zonder er zelf deel van uit te maken.

Je vindt de essays en instrumenten [hier](#) onder 'Morele oordeelsvorming'. Hier staan ook links naar essays over ethiek, vloeibaar leiderschap en verticale ontwikkeling.

Drie tradities als fundament

Aan de basis van deze essays en instrumenten liggen verschillende ethische tradities. De klassieke Grieks-Romeinse ethiek — met *phronesis* (praktische wijsheid) als kern — stelt de vraag naar karakter: wie ben ik en wat vraagt deze situatie van mij? Niet wat mag ik, maar wat past hier. Aristoteles noemde dit het vermogen om in het moment de juiste maat te vinden (*mesotēs*).

De confuciaanse traditie voegt hier een relationele dimensie aan toe: leiderschap is geen individuele eigenschap maar een morele rol die vorm krijgt in verhouding tot anderen. *Ren* — menselijkheid — is niet een deugd die je bezit, maar een kwaliteit die ontstaat in de ruimte tussen mensen.

Beide tradities bieden houvast in een wereld die vloeibaar is — paradoxaal en voortdurend in beweging. Maar ethiek alleen is niet genoeg. Er moet ook gelegenheid zijn om een moreel oordeel te kunnen vormen. Die gelegenheid is geen vanzelfsprekendheid in organisaties die snelheid en daadkracht belonen. Hier voegen vier Japanse dimensies die aandacht hebben voor wat handelen mogelijk maakt, iets wezenlijks toe. Zo is *Ma* (間), een van de vier dimensies, de betekenisvolle leegte waarin het oordeel kan rijpen voordat het wordt geveld.

Deze drie tradities — Grieks-Romeins, confuciaans en Japans — vormen geen dichtgetimmerd systeem dat je kunt beheersen. Ze vormen een spanning die je leert bewonen: de Rots van individueel karakter, het Cement van relationele plicht en de Stroom van de tussenruimte. Ze corrigeren elkaars excessen en vullen elkaars blinde vlekken. Wie uitsluitend op de Rots vertrouwt, verhardt tot dogma. Wie alleen de Stroom volgt, verliest richting. Wie het Cement als enige houvast neemt, verliest het zicht op wat de situatie werkelijk vraagt.

De drie tradities informeren een moreel afwegingskader met vijf oriëntatievelden: waarden en belangen, gevolgen en verantwoordelijkheid, rechtvaardigheid en eerlijkheid, zorg en relaties, en integriteit en karakter. Het afwegingskader is geen checklist of beslisboom die leidt tot het enig juiste besluit. Het maakt de morele dimensies van een situatie zichtbaar die anders onbenoemd blijven. Het voorkomt zo dat de beslissing wordt genomen alsof die morele dimensies er niet toe doen.

Het afwegingskader maakt zichtbaar waar waarden botsen, waar belangen worden ontzien die beter kunnen worden benoemd, waar de morele restschade zit die geen enkele uitkomst volledig kan wegnemen. Juist dat laatste — de erkenning dat er altijd iets verloren gaat — is wezenlijk. Fatsoenlijk leiderschap vraagt niet om de perfecte oplossing, maar om de bereidheid die restschade expliciet te dragen.

Dialogoog als ruimte voor oordeelsvorming

Maar hoe goed een afwegingskader de morele dimensies ook structureert en zichtbaar maakt, het oordeel zelf vormt zich uiteindelijk in de relatie met en tot anderen, in gesprekken die de spanning niet oplossen maar haar bewoonbaar maken. Daarvoor is een gespreksruimte nodig. *Aida* (間) geeft deze ruimte vorm.

De naam verwijst naar het Japanse begrip voor tussenruimte: de plek waar betekenis ontstaat, niet in de afzonderlijke posities maar in wat er tussen mensen plaatsvindt. *Aida* brengt het afwegingskader en de drie tradities samen in een gespreksstructuur — een dialogisch raamwerk — en werkt met perspectieven die in reguliere besluitvorming zelden worden ingenomen: de stem van degene die het hardst wordt geraakt, de vraag naar wat onherroepelijk verloren gaat en de ruimte voor het oordeel dat zich nog niet laat formuleren.

Aida is niet bedoeld om consensus te creëren — dat kan en mag natuurlijk — maar om de morele complexiteit van een situatie recht te doen voordat een beslissing wordt genomen.

De diepere laag 'in' de leider zelf

Hier raakt het ethisch vraagstuk aan een diepere laag. Het ongemak waarmee dit essay begon — de beslissing die ondanks alles knaagt — is niet alleen een signaal over de situatie. Het is tevens een signaal over de leider die het voelt. Wie dat ongemak herkent als moreel relevant, het niet wegredeneert of uitbesteedt aan een procedure, kijkt vanuit een ander bewustzijn. Een bewustzijn waarin de spanning tussen waarden geen probleem is dat om een oplossing vraagt, maar een conditie van goed leiderschap.

Uit onderzoek naar verticale ontwikkeling, onder andere door de Amerikaanse ontwikkelingspsycholoog Robert Kegan, weten we dat leiderschap niet alleen een kwestie is van wat je weet of kunt, maar van het bewustzijn van waaruit je denkt en handelt. Wie morele spanning niet ziet als een hindernis, maar accepteert als een wezenlijk onderdeel van goed leiderschap, handelt vanuit een ander bewustzijnsniveau.

Dit is geen eigenschap die je bezit of even snel leert. Het is een praktijk die je beoefent, in elke situatie opnieuw, zonder de garantie dat het goed gaat. Dit denkwerk is bedoeld als ondersteuning van die praktijk. Het biedt geen pasklare antwoorden maar houvast onderweg.

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