

# **Doe ik het goed of doe ik het goede?**

Morele dilemma's in de werkomgeving.

Afsluitende kwestie kernprogramma Neerlands Diep 2019-2022

Auteur: mr. Geraldine Post – provincie Zuid-Holland

Begeleider: Prof. Dr. Ir. André Dorée

Maart 2022

## Doe ik het goed of doe ik het goede?

### Managementsamenvatting

In mijn project kreeg ik te maken met een situatie waarin wij als project en organisatie (juridisch) goed hebben gehandeld en dit zo ook naar buiten uitdragen. Echter, tegelijkertijd vroeg ik me af of ik (we) daarmee ook het goede doen? Ik bevond me in een moreel dilemma, waarbij de verschillende rollen die ik vervul als persoon, als professional en als functionaris van de provincie Zuid-Holland met elkaar in conflict kwamen. Ofwel: doe ik het goed of doe ik het goede?

Vervolgens realiseerde ik me dat ik vast niet de enige ben, die te maken krijgt met een moreel dilemma in de werkomgeving. Daarmee ben ik aan de slag gegaan in het kader van de afsluiting van het ontwikkeltraject bij Neerlands Diep. Ik heb een model ontwikkelt dat een projectleider ondersteunt bij het maken van afwegingen in het geval deze zich in een moreel dilemma bevindt.

Het model bestaat uit vier kwadranten die de mogelijke handelingsmogelijkheden benoemt: herkaderen, uitstappen, accepteren en treuren. Op basis van dit model heb ik gesprekken gevoerd met projectleiders en opdrachtgevers / leidinggevendenden binnen en buiten de provincie Zuid-Holland (allen dus ambtenaren) om het model te toetsen en te onderzoeken hoe zij zijn omgegaan met hun morele dilemma's. Dit heeft geleid tot mooie gesprekken met veel nuttige inzichten over mogelijke stappen. Hieruit werd ook duidelijk dat het model niet alleen in te zetten is bij morele dilemma's, maar ook bij lastige situaties en dilemma's zonder morele component. Deze notitie vormt een neerslag van de bevindingen uit de interviews.

De patronen die ten grondslag liggen aan een moreel dilemma uit de gesprekken zijn te clusteren in:

- Twijfel over juistheid van de opdracht.
- Twijfel over haalbaarheid van de opdracht;
- Gedrag / houding van derden.

De interviews en literatuuronderzoek hebben geleid tot een aantal stappen die de persoon of professional kan doorlopen in het geval van een moreel dilemma. Het start met een eerlijk zelfonderzoek naar de kern van het dilemma en waarom dit voor jónu een moreel dilemma vormt. De vervolgstap is bepalen naar welk kwadrant in het model je wilt bewegen.

De gesprekken hebben inzichten, tips en aanbevelingen opgeleverd hoe je in het – voor jou – best passende kwadrant terecht kunt komen. Voorbeelden hiervan zijn: zorg dat je een goed eco-systeem hebt waar je je dilemma mee kunt delen, denk na over een plan B, maak duidelijke procesafspraken met jezelf, kijk of een extern onderzoek mogelijk is. De concrete aanbevelingen zijn gericht op het verkleinen van de kans dat iemand in een moreel dilemma komt en op verschillende strategieën die kunnen worden gehanteerd, geclusterd per kwadrant. Deze zijn opgenomen in bijlage 1. Ik sluit af met aanbevelingen voor de organisatie en de opdrachtgever.

Het doel is uiteindelijk simpel: weer een goede nachtrust omdat je de overtuiging hebt dat je het zowel goed als het goede hebt gedaan.

## Doe ik het goed of doe ik het goede?

### 1. Aanleiding en doel

In 2021 bevond ik mijzelf in een moreel dilemma en de vraag hoe ik hier het beste mee om kon gaan. Het besluit waar het om ging was formeel (juridisch) correct en droeg ik vanuit mijn rol als projectleider ook naar buiten toe uit namens mijn organisatie. Maar tegelijkertijd vroeg ik me af: vind ik dit als persoon ook een goed besluit? En: wat kan ik doen in deze situatie?

In het kader van mijn 'kwestie' - het afsluitende onderzoek van het ontwikkelprogramma Neerlands Diep - heb ik daarom besloten dit onderwerp op te pakken. Immers ik ben vast niet de enige die op enig moment te maken krijgt met de vraag: doe ik het goed of doe ik het goede?

Bij een moreel dilemma (letterlijk 'tweestelling') heb je te maken met een situatie waarbij je moet kiezen uit twee mogelijkheden, waarbij in dit geval jouw eigen normen en waarden als persoon of professional conflicteren met je rol als functionaris. Je kunt niet louter o.b.v. logisch redeneren tot een oplossing komen. Mijn onderzoeksvraag richt zich enerzijds op hoe dit soort situaties kunnen ontstaan en anderzijds op de vraag: wat kun jij, als persoon of als professional, zelf doen? Deze twee vragen zijn uitgangspunt geworden voor mijn onderzoek.

Dit is geen onderzoek dat antwoorden of een marsroute geeft. Er is immers geen eenduidig antwoord te geven in dit soort situaties. Ieder moreel dilemma en de context waarbinnen het dilemma zich voordoet, is anders. Iedere persoon heeft zijn eigen bril (set van normen en waarden / ervaringen) waarmee hij naar een dilemma kijkt. Een bril die bepaalt hoe iemand met de situatie om kan en wil gaan. Een bril die ook bepaalt of iemand in een specifieke situatie überhaupt een moreel dilemma ervaart. Er is dan ook geen goed of fout in dit soort situaties.

Doel van het onderzoek is het bieden van handvatten, dat iemand in zijn specifieke situatie met zijn specifieke morele dilemma, helpt om die mogelijkheden te onderzoeken die bij hem en de situatie passen. Iemand anders kan met exact dezelfde casus bij een andere, voor hem passende oplossing uitkomen.

Belangrijk uitgangspunt in het onderzoek en in de gesprekken is dat het hier niet gaat over integriteitkwesities. Het is een goed-goed vraagstuk. Daar is ook de titel van het onderzoek aan ontleend: doe ik het goed of het goede?

De besproken morele dilemma's uit de interviews worden in dit rapport niet inhoudelijk behandeld in verband met de vertrouwelijkheid. Centraal staat de vraag wat de persoon in kwestie heeft gedaan en hoe hij hier op terugkijkt.

### 2. Aanpak

De aanpak van deze kwestie bestaat uit verschillende stappen. Vertrekpunt is het morele dilemma van een projectleider.

#### *Stap 1: ontwikkelen model.*

In H. 3 wordt het model nader toegelicht. Ik heb een eenvoudig model uitgewerkt dat vier hoofrichtingen beschrijft van mogelijk handelen bij een moreel dilemma: herkaderen, uitstappen, accepteren en treuren. Het model is niet gebaseerd op literatuur, maar is - al pratende over de kwestie tijdens Coronawandelingen - tot stand gekomen. Gelet op de eenvoud, is het niet ondenkbaar dat iemand een vergelijkbaar model eerder heeft bedacht. Ik heb het echter niet in deze vorm kunnen terugvinden.

#### *Stap 2: Interviews*

Vanuit de vraagstelling 'in welke situaties kunnen morele dilemma's ontstaan en wat kun jij, als persoon of als professional, zelf doen?' heb ik een lijst met vragen opgesteld en gestart met de eerste interviews. Na de eerste 2-3 gesprekken is de vragenlijst bijgesteld. Afhankelijk van de gesprekken is deze (in meer of mindere mate) gevolgd.

De keuze voor gesprekspartners is gestart bij mijn eigen netwerk van projectleiders, ambtelijk opdrachtgevers en leidinggevendenden binnen de provincie Zuid-Holland. Belangrijk aandachtspunt daarbij was een spreiding van de gesprekspartners over de kwadranten.

Doel van de gesprekken was enerzijds het toetsen van het model en anderzijds inzicht krijgen in de strategieën die projectleiders hanteren als zij geconfronteerd worden met een moreel dilemma en hoe ze hierop terugkijken. Sommige gesprekken richten zich op een casus waarbij wel een duidelijk dilemma speelde (een lastige situatie met een keuze uit twee vaak onaantrekkelijke alternatieven), maar strikt genomen niet altijd een 'moreel dilemma'. Uit de gesprekken bleek echter dat het model ook toepasbaar is bij dilemma's zonder duidelijke morele component. Ter verificatie zijn ook een aantal gesprekken gevoerd met projectleiders buiten de provincie. Dit om te toetsen in hoeverre de provincie Zuid-Holland als organisatie een bepalende rol speelt. Dat blijkt niet het geval.

In totaal zijn 12 interviews gehouden. Daarnaast hebben de seminars en intervisie-gesprekken in kader van Neerlands Diep aanvullende inzichten opgeleverd die zijn betrokken bij het onderzoek.

Op grond van de 12 interviews zijn drie hoofdoorzaken van morele dilemma's onderscheiden (Hoofdstuk 4): twijfel over juistheid van de opdracht, twijfel over haalbaarheid van de opdracht en gedrag / houding van derden.

#### *Stap 3: Bronnenonderzoek*

Na de interviews heb ik gericht bronnenonderzoek gedaan: specifiek gericht op goed versus goed dilemma's en rolconflicten persoon/professional/ functionaris. Dit heeft o.a. geresulteerd in de onderbouwing van de stap '(h)erkennen van een moreel dilemma' (H 5).

#### *Stap 4: aanbevelingen en handvaten.*

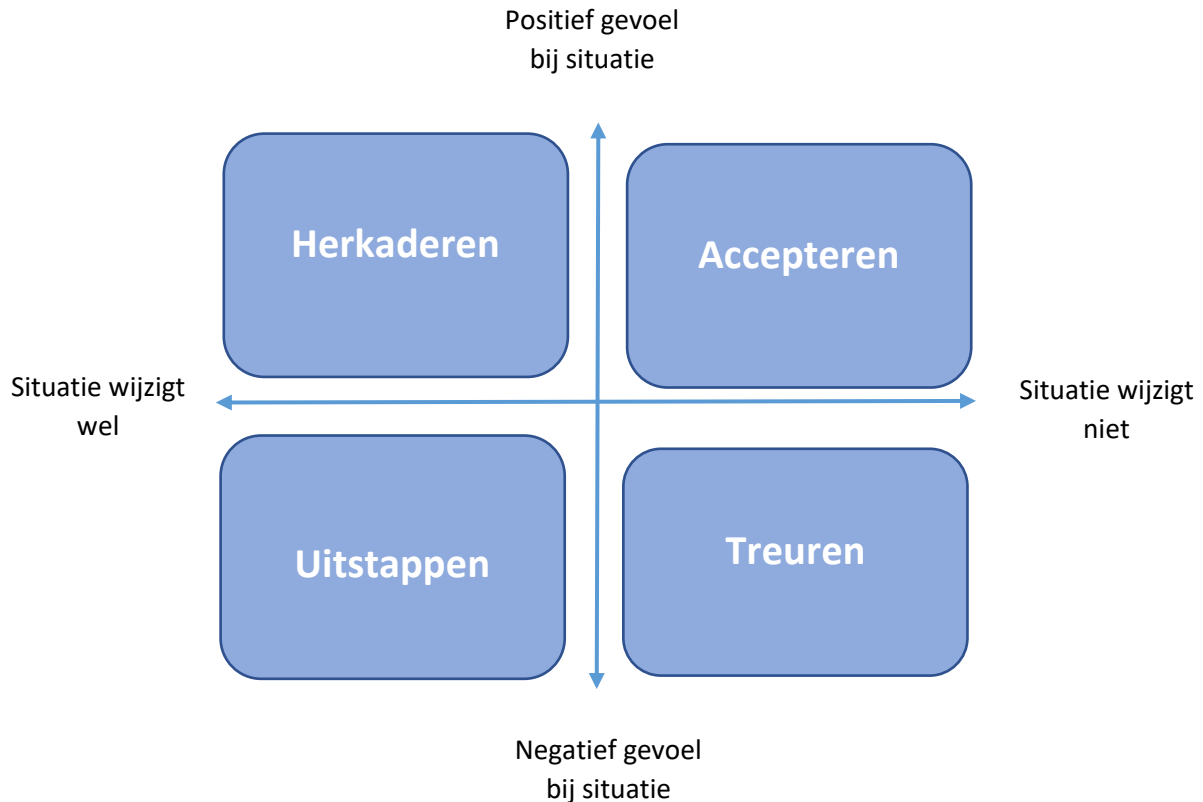
Gebaseerd op de interviews en het bronnenonderzoek zijn aanbevelingen voor de organisatie geformuleerd. Uit de interviews bleek dat de ambtelijk opdrachtgever vaak wordt genoemd als oorzaak én als (onderdeel van) de oplossing van een moreel dilemma. Daarom is daar een aparte paragraaf aan gewijd.

Het hoofddocument bevat de onderbouwing van het onderzoek. De uitkomst – de praktische handvaten - zijn samengevat in Bijlage 1. Hierin zijn algemene aanbevelingen opgenomen en per kwadrant praktische acties en tips verwerkt uit de interviews.

### 3. Model: handelingskader moreel dilemma

Een moreel dilemma onderscheidt zich van een 'gewoon' dilemma (een lastige situatie), doordat je klem zit tussen enerzijds de situatie en anderzijds jouw persoonlijke normen en waarden. Een moreel dilemma laat zich ook niet weg onderhandelen. Nog harder gaan werken helpt ook niet. Een moreel dilemma vraagt daarom een andere strategie dan je gewend bent.

In het kader van dit onderzoek heb ik een kwadrantenmodel geformuleerd van vier handelingsmogelijkheden in geval dat iemand te maken krijgt met een moreel dilemma. Het model bevat vier hoofdreacties in geval van een moreel dilemma: herkaderen, uitstappen, accepteren en treuren.



*Figuur 1: model handelingskader (moreel) dilemma*

- **Herkaderen**  
Bij herkaderen gaat het om het aanpassen van de inhoud-, de uitgangspunten en/of de randvoorwaarden van een opdracht. Uitgangspunt is uiteraard dat dit gebeurt in de richting die jou voor ogen staat en daarmee jouw morele dilemma oplost. Dit vraagt moed, omdat je hiermee ook weerstand op kunt roepen. Niet iedereen zal immers jouw morele dilemma delen en daarmee de noodzaak zien tot herkaderen. Ook kan het niet lukken. In dat geval zul je naar een ander kwadrant moeten doorschuiven.
- **Uitstappen**  
Uitstappen kan betekenen dat je de opdracht niet uitvoert en/of een project teruggeeft. Het kan – uiteindelijk - ook leiden tot een besluit de organisatie te verlaten. Bijvoorbeeld als het dilemma raakt aan een cultuuraspect van een organisatie, waar je geen invloed op hebt.

In gesprekken blijkt dit kwadrant vaak een negatieve associatie op te roepen. Het roept een beeld op van ‘verliezen’ of ‘falen’. Dat is niet terecht. De omstandigheden zijn er niet naar om de situatie te wijzigen (herkaderen) waardoor jij blijft zitten met jouw morele dilemma. Uitstappen betekent dat je voor jezelf een grens trekt en de consequenties daarvan aanvaardt. Vanuit dat perspectief is het juist een heel krachtige actie, waarbij je de regie zelf in handen houdt.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Aanvankelijk heette dit kwadrant ‘opstappen’. Tijdens de eindpresentatie ND in mei 2022 is door de groep de suggestie gedaan om dit te hernoemen tot ‘uitstappen’. Deze ‘suggestie heb ik overgenomen, omdat dit de kern m.i. beter raakt.

- Accepteren
 

Accepteren van gevoelens of een situatie waarin je een moreel dilemma ervaart, klinkt wellicht als de “makkelijk” optie. Dat is het echter niet. Het betekent dat jij voor jezelf moet bepalen of je jouw bezwaren oprecht opzij kunt zetten en vraagt daarmee eerlijk (zelf)onderzoek van je normen en waarden. Nadenken over herkaderen en uitstappen zijn onderdeel van dit proces. Een vraag ontleent aan Aristoteles in dit kwadrant: *‘Hebt u al het mogelijke gedaan om zowel een ethisch als praktisch evenwicht te bereiken (de gulden middenweg)’*? Resultaat van het kwadrant accepteren is dat de situatie gelijk blijft, maar dat je daarmee kunt leven.

Stap je te makkelijk over het dilemma heen (‘oke, vooruit dan maar’) of negeer je het morele dilemma, dan - blijkt uit de interviews - bestaat de kans dat je alsnog in het kwadrant ‘treuren’ terecht kunt komen. Dat betekent dat dit een kwadrant is waar je alert moet blijven en goed moet blijven nadenken over je alternatieven. Ook iets wat aanvankelijk klein begon en makkelijk te accepteren leek, kan in de loop van de tijd uitgroeien tot een serieus moreel dilemma waarbij acceptatie, voor jou, niet meer past. Dan is het tijd om je positie in het kwadrant te heroverwegen.
- Treuren.
 

Treuren is het kwadrant dat leidt tot negatieve emoties en gedrag. Het betreft situaties waarin mensen het gevoel hebben dat iets ze overkomt danwel dat ze niet de mogelijkheden hebben / positie hebben om de situatie zelf te veranderen. Ook als het morele dilemma wordt gebagatelliseerd of genegeerd, kan iemand langzaam in dit kwadrant terechtkomen. De situatie blijft ongewijzigd en je hebt hier een negatief gevoel bij.

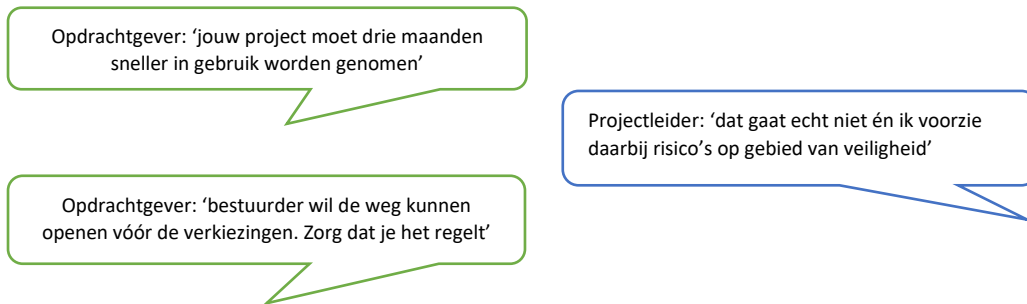
Uitingen kunnen zowel verbaal als non-verbaal zijn: onverschilligheid, cynisme, ja zeggen en nee doen, meestribbelen, vermijden, mopperen op organisatie / personen. Deze situatie kan ook tot gevolg hebben dat iemand minder werkplezier ervaart, energie verliest en in ergste geval te maken krijgt met een burnout.

#### 4. Morele dilemma’s in ambtelijke organisaties

Uit de gevoerde gesprekken heb ik de volgende drie patronen gevonden die kunnen leiden tot een moreel dilemma (waarbij het ene patroon ook kan leiden tot ontstaan van een volgend patroon):

- I. Projectleider ervaart moreel dilemma als gevolg van twijfel over de juistheid van de opdracht. Het gaat daarbij over twijfel over nut en noodzaak van een project (wat) of de wijze van uitvoering van een project (hoe). Voorbeelden zijn:
  - de gevolgen van bepaalde tracékeuze voor de omgeving. Keuze voor een goedkoper (en daarmee politiek haalbaar) tracé door groen gebied versus een duurder variant eromheen;
  - Onvoldoende budget om 'het goede' voor de omgeving te kunnen doen. Geen inzet van een andere uitvoeringsmethode, die minder hinder oplevert voor omgeving, vanwege kosten of planning;
  - Strikte interpretatie van wet- en regelgeving. Geen bovenwettelijke maatregelen bij bijvoorbeeld geluidshinder, want risico op precedentwerking elders of vanwege de kosten.

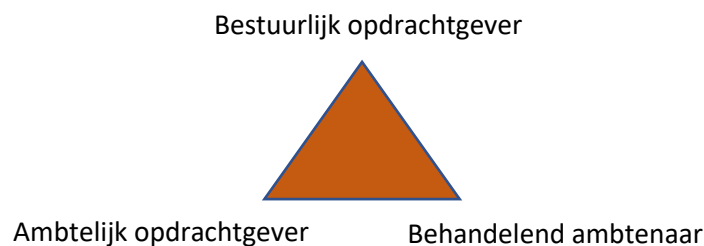
- II. Projectleider ervaart moreel dilemma als gevolg van twijfel over de haalbaarheid van de opdracht.



Het kan hierbij gaan om een moreel dilemma vanwege de opdracht zelf, maar ook kan een projectleider het gevoel hebben klem te zitten tussen opdrachtgever en zijn team. Bijvoorbeeld door zijn team te willen behoeden voor onmogelijke opdrachten. Ook afwegingen t.a.v. het borgen van de veiligheid / goede arbeidsomstandigheden bij de aannemer kunnen hier een rol spelen.

- III. Projectleider ervaart (moreel) dilemma als gevolg van gedrag / houding van derden.

- Normen en waarden: iedere persoon neemt zijn eigen set van normen en waarden mee naar het werk. Deze gecombineerde set van waarden en normen bepaalt mede de cultuur van een organisatie: 'zo doen wij dat hier'. Die cultuur kan oorzaak worden van een moreel dilemma: worden racistische opmerkingen gecorrigeerd of weggelachen?
- Machtspelletjes binnen de eigen organisatie: oorzaak kan liggen in verschillende belangen tussen afdelingen of in spelletjes van betrokkenen waardoor voor een projectleider een (moreel) dilemma ontstaat. Als professional wil je je werk graag goed doen, maar je stuit op impliciete en soms zelfs expliciete tegenwerking. Zoals ondanks toezeggingen steeds geen middelen / capaciteit beschikbaar stellen voor jouw opdracht, steeds weer nieuwe vragen/problemen inbrengen.  
Wat opvalt in de gevoerde gesprekken waar dit soort (morele) dilemma's naar voren kwam, dat het vooral lijkt te gaan om situaties gericht op het handhaven van posities van afdelingen (invloed / budget) en in mindere mate om het eigen belang / willen scoren van individuen (promotie / beloning).
- Onvoldoende functioneren van de besluitvormingslijnen:  
Binnen de provincie is de 'traditionele' hiërarchie vervangen door "de driehoek" die moet zorgen voor de benodigde besluitvorming / kaders.



Als de besluitvormingslijnen niet of onvoldoende functioneren, kan dit er toe leiden dat de projectleider, maar ook de omgeving lang in onzekerheid blijft of dat belangrijke stappen niet tijdig gezet kunnen worden. Gevolg is dat de projectleider een rolconflict ervaart. Een stakeholder wil bijvoorbeeld weten waar hij aan toe is, om te kunnen bepalen of hij bepaalde

investeringen in een bedrijf wel of niet doorzet. Je kunt niet steeds procesmatige antwoorden blijven geven, dan verlies je je geloofwaardigheid als gesprekspartner.

Het kan er ook toe leiden dat, door het verstrijken van de tijd zonder dat er besluitvorming plaatsvindt, de haalbaarheid / juistheid van de opdracht ter discussie komen te staan als gevolg van nieuwe ontwikkelingen.

Iets wat begon als een mooie uitdaging, kan zo leiden tot een moreel dilemma. Aandachtspunt voor een projectleider is daarom alert te blijven of binnen 'een lastige klus' gaandeweg niet alsnog een moreel dilemma ontstaat.

## 5. (H)erkennen van een moreel dilemma

Een moreel dilemma kan een beslissend moment vormen in de carrière van een projectleider. Hoe je met deze situatie omgaat bepaalt wie jij bent en waar jij voor staat<sup>2</sup>.

Het is daarom allereerst van belang dat de situatie wordt (h)erkent als een moreel dilemma, waar de projectleider "iets" mee moet. Het feit dat je langere tijd niet goed slaapt of er buikpijn van hebt, is een duidelijke indicator dat er iets moet gebeuren. Bij een professioneel dilemma kun je jezelf de vraag stellen: 'als dit morgen in de krant komt, heb ik dan een goed verhaal?'. Is het antwoord nee, dan is het tijd om in actie te komen.

### Gebruik je eco-systeem<sup>3</sup>

Iedere projectleider zou een groepje mensen om zich heen moeten hebben, die hij vertrouwt en met wie hij zijn dilemma's en vraagstukken kan delen. Daar horen nadrukkelijk 'critical friends' bij: een professional die jou ondersteunt, reflectie biedt, spiegelt en uitdaagt. Aan 'sympathisanten' (best friends) heb je in dit soort situaties minder. Daarmee blijf je in zelfde cirkel van redeneren hangen en ben je elkaar vermoedelijk vooral aan het bevestigen.

Uit de gesprekken komt duidelijk naar voren dat een projectleider niet in zijn eentje blijft zitten met zijn morele dilemma. Eenzaamheid wordt veel genoemd in de interviews en vormt daarmee een risicofactor dat iemand vastloopt. Het delen van je dilemma kan ook helpen in het relativeren van het issue. Kennis nemen van hoe een collega of teamlid naar dezelfde casus kijkt - maar met een andere bril - kan juist ruimte geven om op een andere manier jouw dilemma te benaderen ('goh, zo kun je er dus ook naar kijken'). Als het morele dilemma zich vooral in jouw rol als professional voordoet, kun je in deze fase ook overwegen een informele expert judgement te vragen bij een collega wiens oordeel je vertrouwt.

### Onderzoek open en eerlijk het dilemma en *jouw* grenzen

#### A. *Wat maakt deze situatie voor jou tot een moreel dilemma?*

Jij staat centraal. Het gaat dus niet om wat een ander wel of niet doet of had moeten doen in dit geval. Het is j<sup>o</sup>uw dilemma en j<sup>i</sup>j bent verantwoordelijk voor het vinden van een oplossing die past bij jou, het morele dilemma en de context waarin jij opereert.

Eén invalshoek is te onderzoeken in welke rol<sup>4</sup> het dilemma zich voordoet. In een zakelijke omgeving doen rolconflicten zich voor wanneer er tegenstrijdigheden zijn tussen verschillende rollen die een

---

<sup>2</sup> Goed versus goed – managers en morele dilemma's van Joseph L. Badaracco jr. 1997 Harvard business School Press, in Nederland door Uitgeverij Thema, Zaltbommel - P. 77 e.v.

<sup>3</sup> Term kwam naar voren in één van de interviews. Eco-systeem en critical friends zijn termen die onder andere in de onderwijswereld worden gebruikt. Er zijn daarmee diverse bronnen te vinden op internet.

<sup>4</sup> Binnen de sociologie werd de roltheorie ontwikkeld door de Amerikaanse socioloog Talcott Parsons door zijn werk aan sociale systemen, samen met de Duitse socioloog Ralf Dahrendorf.



werknemer heeft op zijn werk. Er zijn drie rollen te onderscheiden: persoon, professional en functionaris.

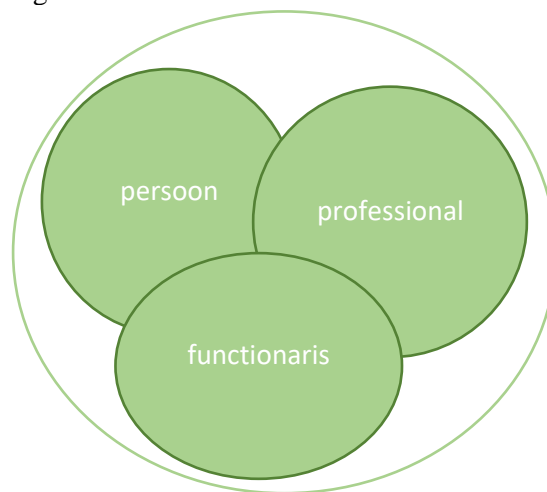
André Dorée schrijft daarover in zijn artikel ‘Een mooie dag over De Marktvisie’<sup>5</sup>:

*‘in een werksituatie is het gezichtspunt van de functionaris vaak het meest dwingend. Wat je persoonlijk wilt, wat je als professional het beste acht, is ondergeschikt aan wat van je vereist wordt in belang van jouw organisatie. Er zijn hele stafafdelingen om je daaraan te helpen herinneren. Voor de persoon kan de functionaris voelen als tegennatuurlijk en dwangbuis. Ieder van ons die werkt, kent deze spanning en de frustratie die eruit voort kan komen. Deze spanningen zijn systemisch; Ze zijn patroonmatig en komen voort uit de manier waarop het werken systematisch naar functies en processen georganiseerd is.*

Schematisch ziet dat er als volgt uit:

Balanceren

tussen:



*Figuur 2<sup>6</sup>*

Een andere belangrijke vraag is: hoe belangrijk is het dilemma écht voor jou is? Vormt de situatie echt een moreel dilemma of wil je eigenlijk vooral ‘winnen / gelijk krijgen’?

Jouw eco-systeem kan je helpen bij het onderzoeken van dit soort vragen en je een ander perspectief aanreiken.

#### *B. Wat kun jij doen?*

Deze stap is nodig om uit te vinden wat *jouw* manier is in het omgaan met jouw morele dilemma. In deze fase beantwoord je de vraag welke kansen / perspectieven je ziet om het dilemma op te lossen. Daarbij komen vragen aan de orde of de oplossing voor het morele dilemma überhaupt wel in jouw cirkel van invloed zit? Is een compromis mogelijk? Hoe schat je het krachtenveld in?

Als het dilemma zit bij de inhoud van een opdracht, zal herkaderen voor een projectleider veelal de eerste stap zijn. Dat is zijn ‘natuur’, want anders zat je vermoedelijk niet op deze plek. Anderzijds is het goed om ook na te denken over de kwadranten accepteren en uitstappen als zijnde een plan B. Daarnaast kun je onderzoeken of je het dilemma misschien - oprecht – kunt relativeren en daarmee accepteren. Uit de gesprekken blijkt dat het belangrijk is om de stappen herkaderen en uitstappen, in ieder geval, eerst te verkennen.

---

<sup>5</sup> Rhederoord, 31 aug 2016

<sup>6</sup> Figuur gebaseerd op dynamisch perspectief uit floreren als professional: werken vanuit een dynamisch perspectief van C. de Monchy, 2008 - p. 87

### C. Wat mag in ieder geval niet gebeuren?

In het praktijkboek intervisie wordt het volgende gezegd: ‘als professional loop je het risico je blind te staren op het doel dat je wilt bereiken. Het beantwoorden van de vraag: ‘wat wil ik in deze situatie vooral vermijden?’, geeft de ruimte om te expliciteren wat je juist niet wil, waar je ondergrens van handelen ligt. Dat geeft meer manoeuvreerruimte, er komen meer opties in beeld.’<sup>7</sup>

In bijlage 1 zijn de praktische handvaten opgenomen die zijn voortgekomen uit de interviews. Deze bevatten diverse aanbevelingen en tips voor handelen per kwadrant.

## 6. Aanbevelingen specifiek voor de organisatie

### Rol leidinggevenden

Medewerkers die een moreel dilemma ervaren, geven aan dat het vaak eenzaam voelt. Belangrijk is dat een leidinggevende hier aandacht voor heeft en indien nodig als ‘critical friend’ instapt. Op het moment dat het morele dilemma speelt, maar ook door er op een later moment samen terug te kijken. In ieder geval bij uitstappen is nazorg belangrijk. Daarnaast kan de leidinggevende in de gaten houden of iemand toch niet langzaam richting ‘treuren’ schuift.

Met het toenemen van hybride werken is het belangrijk dat een leidinggevende voldoende tijd heeft om al zijn medewerkers regelmatig te spreken en echt door te vragen, als hij het gevoel heeft dat er iets speelt. Niet alle medewerkers leggen spontaan hun dilemma op tafel.

### Instrumenten

De organisatie kan een aantal instrumenten aanbieden. Onderstaande instrumenten zijn niet alleen nuttig in geval van morele dilemma’s. Zij kunnen ook helpen bij lastige vraagstukken en een rol vervullen in het goed laten landen van nieuwe medewerkers. Aanbevelingen voor de organisatie zijn vooral gericht op het faciliteren van een ‘eco-systeem’ binnen de organisatie. Het is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de medewerker om hier gebruik van te maken.

#### a) Intervisiegroepen

Binnen de context van de provincie Zuid-Holland worden professionele teams ontwikkeld. Onder andere voor projectmanagers, maar ook voor programmamanagers, projectmedewerkers etc. Dit zijn vrij grote groepen. Aanbeveling is om structureel in kleiner verband intervisie groepen te faciliteren door een ervaren begeleider. De gesprekken om dit te organiseren lopen inmiddels. Binnen een intervisiegroep is ruimte om naast andere vraagstukken, ook morele dilemma’s aan de orde te stellen in een veilige omgeving.

- Een goede methode in geval van een moreel dilemma is ‘diversiteit in stemmen’. Deze methode richt zich o.a. op het voorkomen van de valkuil, waarbij de projectleider zich blind staart op het doel dat hij wil bereiken.<sup>8</sup> Een andere behulpzame methode is te werken met organisatieopstellingen<sup>9</sup>. Deze methode geeft inzicht in de vraag wat er nu echt aan de hand is en wat er (onderhuids) speelt tussen betrokkenen. Daarnaast kan de methode worden gebruikt om mogelijke oplossingen of maatregelen uit te proberen.

---

<sup>7</sup> praktijkboek intervisie van Monique Bellersen en Inez Kohlmann 2017 - P. 175. Ter verduidelijking: het voorbeeld dat ze gebruiken, is verschil tussen: ‘ik wil Italiaans eten’ versus ‘alles is goed, zolang het maar geen sushi is’.

<sup>8</sup> Methode 7 (p. 167 t/m 177) uit praktijkboek intervisie: meer vermogen door collegiale blik, M. Bellersen en I. Kohlman 2017

<sup>9</sup> Methode 20 p. 323 t/m 333 uit praktijkboek intervisie: meer vermogen door collegiale blik, M. Bellersen en I. Kohlman 2017

- Socratische dialoog. De door Hans Bolten ontwikkelde structuur van ‘vragen naar boven (abstract, bijvoorbeeld de normen en waarden, overtuigingen, mens- en wereldbeeld)’ en ‘vragen naar beneden (concreet, de werkelijkheid)’ kunnen behulpzaam zijn in richting geven aan het zelfonderzoek van een moreel dilemma<sup>10</sup>.
- b) Delen van inzichten met team-facilitatoren  
De inzichten uit dit onderzoek kunnen onderdeel worden van het instrumentenkader van de groep team-facilitatoren binnen de provincie. Deze richten zich op organisatie brede ontwikkeling, het begeleiden van teams en individuen.
  - c) Koppel critical friends aan elkaar  
Faciliteer als organisatie (of professioneel team) een systeem van critical friends (“buddy’s”). Twee projectleiders / programmamanagers worden – indien zij daar behoefte aan hebben én een klik hebben – aan elkaar gekoppeld en bespreken regulier zaken die spelen. Dit biedt een veilige omgeving om ook een moreel dilemma te delen. Een critical friend ondersteunt, biedt reflectie, spiegelt en daagt uit. Het is dus nadrukkelijk meer dan een regulier ‘bakkie koffie’. Dit voorstel ga ik voorleggen aan de trekkers van het professioneel team ‘projectmanagement’.
  - d) Ontsluiten onderzoek via intranet (Binnenplein)  
Omdat (morele) dilemma’s niet voorbehouden zijn aan projectleiders in de infrastructuur, ga ik zorgen dat dit onderzoek op het intranet van PZH geplaatst wordt.

## 7. Aanbevelingen specifiek voor de opdrachtgever

De ambtelijk opdrachtgever en in mindere mate de bestuurlijk opdrachtgever, lijken een belangrijke rol te spelen bij het ontstaan én het oplossen van morele dilemma’s. De ambtelijk opdrachtgever heeft twee ‘petten’: de formele rol van opdrachtgever waar verantwoording aan wordt afgelegd (tijd/geld/voortgang). En anderzijds is de opdrachtgever ook een partner voor de projectleider in het project en kan daarmee een critical friend vormen voor de projectleider. Hieronder een aantal tips specifiek gericht op de opdrachtgever, ontleend aan de interviews.

### *Maak het bespreekbaar*

Binnen de provincie vinden overleggen tussen opdrachtgever en projectleider veelal plaats op basis van inhoudelijke gesprekken over kwartaalrapportages en op momenten dat er “gedoe” is. De opdrachtgever kan vanuit zijn rol als critical friend actief vragen hoe de projectleider lastige situaties persoonlijk ervaart. Faciliteer als opdrachtgever dat projectleider de ruimte voelt om dit in vertrouwelijke setting te bespreken. De opdrachtgever moet zich daarbij bewust zijn dat een projectleider wellicht een drempel over moet om zijn morele dilemma bespreekbaar te maken, zeker als de opdrachtgever onderdeel is van het dilemma.

### *Wees eerlijk*

In geval van een verzoek tot herkaderen is het van belang dat de opdrachtgever expliciet uitspreekt of hij de projectleider daarbij gaat steunen óf niet. De opdrachtgever moet hier eerlijk en duidelijk in zijn en bereid zijn vóór de projectleider te gaan staan. Als het antwoord positief is betekent dat ook dat de opdrachtgever de consequenties hiervan aanvaardt. Dit gaat tijd kosten en kan leiden tot weerstand binnen en/of buiten de organisatie die de opdrachtgever op moet gaan vangen.

---

<sup>10</sup> Elke Wiss – Socrates op sneakers een filosofische gids voor het stellen van goede vragen, Ambo/anthos 2020

### *Wees rolvast*

Gevaar van een opdrachtgever is dat de inhoudelijke betrokkenheid te groot wordt en hij daarmee de rol van de projectleider (deels) overneemt. De opdrachtgever gaat over het 'wat', de projectleider over het 'hoe'. Bij dilemma's die zich richten op bijvoorbeeld de haalbaarheid van de opdracht, bestaat het risico dat een opdrachtgever zich teveel met het 'hoe' gaat bemoeien en mee gaat sturen.

## 8. Reflectie

Ik ben een klein jaar geleden gestart met het onderzoek in het kader van de kwestie 'doe ik het goed of doe ik het goede'. De gesprekken en het nadenken over het model, heeft mij zelf geholpen en geleid tot meer inzicht in mijn eigen morele dilemma en mogelijke handelingsperspectieven. Ik kan dan nu ook oprecht stellen dat ik de uitkomst accepteer. Het uitvoeren van een extern onafhankelijk onderzoek heeft daarin overigens een belangrijke rol gespeeld.

Hoewel ik enigszins opkeek tegen het uitvoeren van een onderzoek - naast het reguliere werk en tijdens het 'Corona-gebeuren' - heb ik het vooral erg leuk gevonden. Het is een onderwerp dat leeft en waar iedereen mee te maken krijgt, zo blijkt. Het onderzoek heeft geleid tot mooie en openhartige gesprekken met collega's. Ook is het een onderwerp, waarbij ik veel van de onderwerpen die zijn langsgekomen in het kernprogramma Neerlands Diep, bij elkaar zag komen en heb kunnen oefenen: schoon luisteren (blijft moeilijk), open vragen stellen, 'durf te falen'. Maar ook het toepassen van procesmanagement, inzicht in strategisch gedrag, de ego-toestanden van de transactionele analyse etc. Het kwam allemaal langs of van pas.

Het model met de vier kwadranten heb ik bedacht vanuit het perspectief van een moreel dilemma. Gaandeweg bleek het een goed basismodel te vormen voor een diversiteit aan dilemma's, keuzes en lastige situaties. Het helpt mij in de praktijk ook om een situatie te analyseren en mijn gedachten beter te ordenen. Om te kijken waar ik sta en waar ik heen wil. Met dank aan de gesprekken met mijn collega's heb ik zelf nu ook meer bagage om invulling te geven aan 'hoe' ik in het gewenste kwadrant kan komen.

Tot slot wil ik graag de volgende mensen bedanken: alle geïnterviewden voor hun tijd en openhartigheid tijdens de gesprekken. André Dorée voor zijn begeleiding en zijn suggestie om het onderzoek te beginnen met de interviews en daarna gericht naar literatuur te gaan zoeken. Dat heeft mij echt geholpen in het behouden van focus op het onderwerp én van mijn energie. De provincie Zuid-Holland en Adrie Franken voor de kans dit mooie traject te kunnen volgen. Vincent Hassfeld voor de maandelijkse 'motivatiegesprekken' (hopelijk over en weer) rondom de kwestie. En Joost voor de gesprekken, ideeën en meedenkkracht tijdens onze vele, vele Corona-wandelingen.

Ik wil het onderzoek afsluiten met deze bekende uitspraak, die ik onderweg tegenkwam, en die kan helpen bij (morele) dilemma's en in het leven in het algemeen :

*'geef mij de kalmte om te aanvaarden wat ik niet kan veranderen, de moed om te veranderen wat ik kan veranderen en de wijsheid om het verschil tussen beide te zien'.<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> Het zogenoemde 'sereniteitsgebed' is vooral beroemd geworden omdat het door de Anonieme Alcoholisten is geadopteerd als een soort samenvatting van de wens van hun leden.

## Bijlage 1: Handvatten voor handelen: het model in de praktijk

Als de projectleider de in het onderzoek genoemde stappen uit H 5. heeft doorlopen:

- heeft hij scherp heeft waar voor hem het dilemma zit;
- weet hij welke richting hij wil kiezen binnen het model (herkaderen, uitstappen of accepteren);
- weet hij wat er in ieder geval niet mag gebeuren.

Dan is het tijd voor actie. Hieronder volgen de belangrijkste leerpunten en aanbevelingen van collega-projectleiders uit de interviews. Dit betreft een combinatie van hun feitelijk handelen en hun reflectie achteraf (wat had ik ook kunnen doen?).

<p><b>Aanbevelingen vooraf</b></p>	<p><i>Contracteer de opdracht zorgvuldig.</i>            Binnen de provincie Zuid-Holland wordt gewerkt met een opdracht en “de driehoek” van bestuurlijk opdrachtgever (BOG) – ambtelijk opdrachtgever (AOG) – behandelend ambtenaar. De behandelend ambtenaar contracteert zijn opdracht niet alleen met de AOG maar ook met de BOG. Het gaat om de inhoud (wat), maar ook om de governance die daarbij hoort. Hoeveel ruimte heb je binnen je opdracht om hier naar eigen inzicht nog bij te sturen?            Ga er niet van uit dat je ‘het wel recht trekt’ als je eenmaal bezig bent.</p> <p><i>Laat je niet in een opdracht vleien.</i>            “jij bent echt de beste voor deze moeilijke opdracht”. Als dat soort argumenten gebruikt worden gebruikt, is het zaak goed door te vragen. Wat speelt er, wat maakt deze opdracht tot een uitdaging?            Het is belangrijk dat de projectleider eerlijk naar zichzelf is en vertrouwt op zijn ervaring / onderbuik: als het niet goed voelt, moet je je zelf de vraag stellen of jij de juiste persoon bent voor de opdracht (al kun je dit gevoel misschien niet feitelijk onderbouwen)?            Als je - ondanks eventuele twijfel vooraf - ja zegt, moet je er ook voor gaan. Komt je in een later stadium alsnog in de knel : dan moet je gaan bewegen tussen de kwadranten: accepteren, herkaderen of uitstappen. Niet gaandeweg steeds nieuwe bezwaren oproepen en gaan 'meestribbelen' (= treuren).</p>
<p><b>Algemeen</b></p>	<p><i>Pak de regie en probeer zelf de situatie in de gewenste richting aan te passen.</i>            Wacht daarmee niet te lang: dat vermindert het handelingsperspectief voor jou (en van je opdrachtgever).</p> <p><i>Deel het met je team.</i>            Een team voelt vaak aan dat er iets 'speelt'. Zij kunnen ook helpen, bijvoorbeeld door als ‘critical friend’ te fungeren. Het delen (als de situatie dat toelaat) kan bijdragen aan het vertrouwen binnen het team en niet delen kan daar juist afbreuk aan doen.</p> <p><i>Denk na over een terugvaloptie: wat is jouw plan B?</i>            Uit de gesprekken blijkt dat het bewust nadenken over en vormen van een plan B belangrijk is en ruimte geeft om aan de slag te gaan met het plan A (=de gewenste uitkomst). Plan B kan zijn uitstappen. Het kan echter ook de conclusie zijn dat je je best hebt gedaan om de situatie om te buigen in de door jou als ‘goede’ bestempelde richting. Dat is niet gelukt.            Het feit dat je het hebt geprobeerd, kan ook de rust geven om te accepteren. Het dilemma is misschien niet ‘het einde van de wereld’.</p> <p><i>Bewaak je grenzen</i>            De kans is aanwezig dat een moreel dilemma langzaam aan groeit en je steeds (bewust of onbewust) je grenzen verlegt. Of dat je bij een nieuw project steeds meer informatie krijgt waardoor je langzaam aan de juistheid van de opdracht gaat twijfelen. Voorkom dat het gevoel ontstaan dat er geen weg meer terug is, waarmee je er een nieuw moreel dilemma bij krijgt.</p>

<b>Herkaderen</b>	<p><i>Is voor jou een compromis mogelijk door de randvoorwaarden te herkaderen?</i>  J.L. Badaracco schetst een voorbeeld hiervan. Een ambitieuze junior in een bedrijf wordt door de directeur gevraagd bij een bijeenkomst aanwezig te zijn, louter omdat dit vanwege diens afkomst goed zou overkomen op de klant. Door een inhoudelijke rol op te eisen in de bijeenkomst, loste de medewerker zijn morele dilemma hierover op.<sup>12</sup></p>
	<p><i>Verken de ruimte tot herkaderen.</i>  Eerst stap moet zijn om te verkennen of er überhaupt ruimte is bij de opdrachtgever (bestuurlijk of ambtelijk) om te herkaderen. Daarvoor is het belangrijk om de opdrachtgever deelgenoot te maken van jouw morele dilemma. Wees daar open in en wacht niet te lang. Benader de opdrachtgever in eerste instantie als critical friend en neem hem mee in jouw (denk)proces.  Indien je ervoor kiest om je opdrachtgever te passeren, ben je in mijn ogen niet meer bezig met het oplossen van een goed-goed dilemma. Want je handelt zelf niet integer. En je bent zo mogelijk zelf de veroorzaker van een (moreel) dilemma voor je opdrachtgever.  Een mogelijk spanningsveld ontstaat bij de vraag waar de grens ligt tussen ‘strategisch handelen’ en ‘niet -integer handelen’? Met slim procesmanagement kun je bijvoorbeeld ook organiseren dat een interne of externe partij jouw discussie aanzwengelt. Stel jezelf de vraag of je dan nog het goede doet of doe je het vooral om gelijk te willen krijgen?</p>
	<p><i>Zorg voor een aantrekkelijk alternatief.</i>  Zonder draagvlak bij de opdrachtgever ontstaat het risico dat de projectleider aan een dood paard trekt en vooral weerstand oproept. Daarom is het belangrijk van te voren nagedacht te hebben over alternatieven (scenario’s) op het moment dat je de opdrachtgever benadert: hoe zou het wel / anders kunnen? Blijf uiteraard wel eerlijk in de informatie die je deelt (integer).</p>
	<p><i>Afspraken voor als het niet lukt</i>  Als opdrachtgever meegaat in herkaderen, maak dan vooraf ook afspraken hoe jullie verder gaan als het niet lukt (scenario denken).</p>
	<p><i>Strategieën voor herkaderen van het project/besluit.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Gebruik het verstrijken van de tijd in je voordeel.  Specifiek infrastructuurprojecten kennen vaak een lange voorbereidingstijd van probleem naar oplossing naar financiële dekking voor de overeengekomen scope en afspraken over uitvoering. Dat betekent ook dat het speelveld waarop besluit is gebaseerd, mogelijk is veranderd. Het tijdsverloop kan daarmee in het voordeel werken van een projectleider en nieuwe argumenten aanreiken om de opdracht aan te passen.</li> <li>II. Wijzigen van de condities van de <i>opdracht</i>.  Kunnen de randvoorwaarden / uitgangspunten worden gewijzigd om ervoor te zorgen dat een opdracht wel ‘haalbaar / juist’ wordt? Dat vraagt stevige procesvaardigheden, politiek-bestuurlijke gevoeligheid, een cirkel van invloed en tijd. Ga dus niet over één nacht ijs.</li> <li>III. Wijzigen van de condities van de <i>randvoorwaarden</i>.  Situatie kan vragen dat intern de randvoorwaarden moeten wijzigen om de opdracht haalbaar te maken. Is de organisatie bijvoorbeeld bereid reguliere procedures / termijnen aan te passen (of niet) om een onhaalbare planning of benodigde snelle inkoop toch mogelijk te maken?</li> </ol>

<sup>12</sup> Goed versus goed – managers en morele dilemma’s van Joseph L. Badaracco jr. 1997 Harvard business School Press, in Nederland door Uitgeverij Thema, Zaltbommel – hoofdstuk 6.

	<p>Let op: procedures zijn soms lastig, maar beschermen de projectleider én organisatie ook tegen juridische procedures.</p> <p>IV. Het laten uitvoeren van een extern – onafhankelijk – onderzoek. De belangen van de projecten waar aan wordt gewerkt zijn vaak groot. Financieel, politiek, maatschappelijk etc. Tegenwoordig worden steeds vaker de feiten / onderzoeksresultaten ter discussie gesteld. Indien de projectleider zelf twijfelt aan de onafhankelijkheid / juistheid van eerdere onderzoeksresultaten, kan een extra onderzoek - uitgevoerd door een derde partij - helpen. Daarbij is openheid en transparantie belangrijk, ook richting de omgeving. Stel jezelf vooraf de vraag of je bereid bent de uitkomsten van het onderzoek te accepteren. Er is een kans dat de opdrachtgever geen noodzaak ziet de situatie te wijzigen (bijvoorbeeld als uitkomsten in lijn liggen met de eerdere onderzoeken en het handelen dus formeel ‘goed’ is).</p> <p><i>Benut de ‘professionele norm’</i> Binnen de provincie Zuid-Holland is recent een professionele norm voor programmamanagers ontwikkelt<sup>13</sup>. Dit document richt zich op de vraag wat mag worden verwacht van een professional en wanneer doet een projectleider het goed? Daarmee kent deze norm een raakvlak met morele dilemma’s en kan behulpzaam zijn in geval van bijvoorbeeld herkaderen.</p> <p><i>Hercontracteer expliciet</i> Sluit deze fase af met een duidelijk besluit: je hercontracteert de opdracht. Leg dat vast in een aangepaste opdracht / scopebeschrijving.</p>
<b>Uitstappen</b>	<p><i>Maak heldere afspraken met jezelf</i> Uitstappen zal meestal niet de eerste keuze zijn van een projectleider. Dat betekent dat deze situatie vooraf is gegaan door een andere fase. Je moet de conclusie trekken dat dat niet is gelukt om te herkaderen.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Bewaak je ondergrens. In de praktijk kan die de neiging hebben te gaan schuiven.</li> <li>b. Spreek met jezelf een termijn af waarbinnen je je voorkeursoptie een kans geeft. Blijf niet doormodderen (= treuren)</li> </ol> <p><i>Uitstappen is geen falen.</i> Uitstappen is geen falen / verlies, zolang de projectleider zelf de regie houdt. Grenzen stellen en die bewaken, ook als het om jou persoonlijk gaat, is wat een projectleider tot een goede projectleider maakt. Uiteraard is het niet leuk: geef ruimte en tijd aan die emotie. Praat erover met collega’s en/of vrienden en familie.</p> <p><i>Besteed aandacht aan de afronding (‘closure’).</i> Neem de tijd om betrokkenen je beweegredenen tot te lichten. Dat kan mondeling of schriftelijk. Wellicht blijkt dat anderen met eenzelfde dilemma worstelen. Als de situatie/relatie dat toelaat, blik dan met een “hoofdveroorzaker” nog eens terug en benader het vanuit de vraag: ‘wat wil ik hiervan leren?’. Zeker als je elkaar in de toekomst toch nog weer tegen kunt komen, is het belangrijk het issue goed af te sluiten.</p>
<b>Accepteren</b>	<p><i>Benader je morele dilemma situationeel</i> De projectleider kan verkennen of het mogelijk is om op een situationele manier te kijken naar zijn normen en waarden. Bijvoorbeeld: ‘Ik mag niet liegen’ vs ‘leugentje om bestwil’. Kernvraag is: hoe blijf je trouw aan jezelf?</p>

<sup>13</sup> De professionele norm van de programmamanager bij de provincie Zuid-Holland, versie 0.1 21 juni 2021

	<p>Het scheidsvlak tussen accepteren en treuren is dun en daarmee een valkuil als een projectleider niet voldoende eerlijk is tegenover zichzelf. Je hebt je best gedaan om te herkaderen, maar het is niet gelukt. Als je deze situatie oprecht kunt accepteren, is dat prima uitkomst.</p> <p><i>Bespreek na met bestuurder</i> In een ambtelijke context zul je een bestuurlijk besluit vermoedelijk sneller accepteren. Je hebt X geadviseerd, maar bestuurder kiest Y. That's all in the game. Dat kan daarmee echter ook leiden tot een moreel dilemma bijvoorbeeld t.a.v. juistheid of haalbaarheid van de opdracht. Uit de gesprekken komt de tip naar voren om – indien mogelijk – een gesprek met de betrokken bestuurder over zijn beweegredenen achter het besluit te voeren. Dat helpt bij het kunnen accepteren van een besluit, zo blijkt uit gesprekken.</p>
<b>Treuren</b>	<p><i>Word geen cynische mopperkont</i> Herken je bij jezelf na het ervaren van een moreel dilemma uitingen als onverschilligheid, cynisme, ja zeggen en nee doen, meestribbelen, vermijden of mopper je toch wel heel veel op de organisatie / personen etc? Dan heb je jouw morele dilemma vermoedelijk niet echt geaccepteerd. Besteed daar alsnog aandacht aan, omdat je werkplezier en welzijn er onder kunnen leiden. Herken je het gedrag bij een collega of medewerker? Vraag er eens naar waar dat door komt.</p>
<b>Aanbevelingen na afloop</b>	<p>Evalueer na een aantal weken jouw morele dilemma, jouw acties en hoe je er nu op terugkijkt met je leidinggevende, ambtelijk opdrachtgever en/of een critical friend. Zit je weer in jouw comfortzone, of knaagt er toch nog iets? <sup>14</sup>. Voorkom dat je ongemerkt in het kwadrant 'treuren' terecht komt. En misschien wordt de conclusie dat het toch tijd is voor een andere functie.</p>

<sup>14</sup> Leuk boek over leren is het boek van Arjan van Dam 'de kunst van het falen' 2009 .



## Bijlage 2: leidraad interviews

1. Wat was het morele dilemma en welke rol vervulde je ten tijde van dilemma?
2. Wat maakt deze casus voor jou tot een dilemma (persoon / professional versus functionaris)?  
Wat was de kern van jouw dilemma?
3. Op welk moment werd je je bewust dat je een intern rolconflict had. Hoe heb je dit conflict expliciet gemaakt voor jezelf? Wat deed deze situatie met jou?
4. Welk effect heeft deze situatie op jou gehad. Waar lag voor jou een grens en waarom?
5. Wat heb je uiteindelijk in deze situatie gedaan?
6. Hoe keek je op dat moment aan tegen je mogelijke handelingsperspectieven? In welk kwadrant zou jij jouw handeling plaatsen of is er nog een andere oplossingsrichting?
7. Hoe keek je toentertijd aan tegen de professionele verwachtingen en eventuele druk vanuit de organisatie en hoe kijk je daar nu op terug?
8. Heb je dit gedeeld met anderen of bij jezelf gehouden? Wat was de rol van je opdrachtgever / manager en in welke mate voelde je je hier ondersteund bij het maken van een afweging? Werd je dilemma gedeeld door anderen binnen jouw team?
9. Hoe kijk je op deze situatie terug? Wat heb je hiervan geleerd? Wie of wat heeft je het meest geholpen? Zou je het met kennis van vandaag weer zo doen?
10. Wat is jouw belangrijkste advies aan collega's die zich in een intern rolconflict bevinden?
11. Heb je tips voor collega's, die te maken hebben gehad met een moreel dilemma, waar ik een interview mee zou kunnen houden.