

Dilemmatraining aan de hand van het drie-kolommenmodel

Eva van Baarle, Ewold de Bruijne en Kevin van Loon*

Laat je een vader meevliegen met zijn overleden dochttertje in zijn armen om haar thuis te kunnen begraven? Militairen worden regelmatig geconfronteerd met morele dilemma's, zowel tijdens uitzendingen als op de werkvloer in Nederland. Het drie-kolommenmodel dient als ondersteuning voor een gesprek waarin de deelnemers worden uitgenodigd met elkaar op een gestructureerde wijze hardop na te denken over een moreel vraagstuk. Door het stellen van vragen en het uitstellen van het oordeel, maar ook door argumenten te noemen die misschien niet je eigen argumenten zouden zijn, is men beter in staat de ervaring en context van het dilemma te begrijpen.



Een moreel dilemma kun je definiëren als een situatie waarin verschillende waarden met elkaar in conflict zijn. Waarden zijn idealen die we nastreven, die we belangrijk en waardevol vinden. Het omgaan met deze morele dilemma's stelt de morele competentie van defensiemedewerkers op de proef. Daarom hecht men binnen Defensie waarde aan het stimuleren van morele reflectie. Dat komt onder andere tot uitdrukking in het ethiekonderwijs en trainingen voor militairen die gericht zijn op het versterken van die morele competentie.¹ Voor het bevorderen van morele competentie zijn de volgende zes elementen van belang: (1) Bewust worden van de eigen, persoonlijke waarden en de waarden van anderen; (2) In staat zijn de morele dimensie van een situatie te herkennen en kunnen zien welke waarden op het spel staan, en overtreden of

geschonden dreigen te worden; (3) Kunnen oordelen over een morele vraag of dilemma; (4) Over dit oordeel kunnen communiceren; (5) Willen en kunnen handelen naar dit oordeel op een moreel verantwoorde manier; (6) Verantwoording af willen en kunnen leggen aan jezelf en aan anderen.² De militaire aard en de context van het beroep maken het versterken van de morele competentie complex. Denk hierbij aan groepsbinding; uniformiteit, hiërarchie, gebrek aan privacy; en masculiniteit.³ Het stellen van kritische vragen, herkennen van de waarden van jezelf en anderen, reflecteren op morele kwesties en weerstaan van groepsdruk blijken in de praktijk toch vaak lastig.

In dit artikel introduceren wij een eenvoudig te hanteren methodiek, het drie-kolommenmodel,



Het drie-kolommenmodel dient ter ondersteuning van een gestructureerd gesprek dat je bij voorkeur voert in een groep

en laten we zien hoe deze methodiek kan bijdragen aan morele ontwikkeling in de defensieorganisatie door middel van gezamenlijke reflectie. Het drie-kolommenmodel is bruikbaar tijdens (ethiek)onderwijs of trainingen. De lezer kan het model verder ook zelf gebruiken voorafgaand, tijdens of na afloop van een moreel vraagstuk. Het model dient dan ter ondersteuning van een gestructureerd gesprek dat je bij voorkeur voert in een groep. Aan de hand van een concrete casus lopen we het model stap voor stap door. Het artikel dient op die manier ook als houvast voor de lezer om zelf met het model aan de slag te gaan.

De basis van dit model ligt in de hermeneutische⁴ en zorgethische⁵ filosofie. Regels en rechten zijn belangrijk, maar het is de persoonlijke, concrete

* Dr. Eva van Baarle is universitair docent militaire ethiek en filosofie bij de Nederlandse Defensie Academie. KLTZ (SD) Ewold de Bruijne BC is senior docent/mentor bij de Middelbare Defensie Vorming. Majoor Kevin van Loon MA werkt als docent HRM en ethiek en militair leiderschap bij de Nederlandse Defensie Academie.

- 1 Jolanda Bosch en Eva Wortel, 'Versterking van de morele competentie: De verdiepingscursus militaire ethiek', *Militaire Spectator* 178 (2009) (9) 471-486.
- 2 CDS-Aanwijzing A-700; D. Verweij, P. Olsthoorn en E. van Baarle, *Ethics and Military Practice* (Martinus Nijhoff Publishers, 2022).
- 3 Eva van Baarle, Jolanda Bosch, Guy Widdershoven, Desiree Verweij, en Bert Molewijk, 'Moral dilemmas in a military context. A case study of a train the trainer course on military ethics', *Journal of Moral Education* 44 (2015) (4) 457-478.
- 4 Zie o.a. Hans-Georg Gadamer, *Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik* (Tübingen, 1960); J.C.B. Mohr, Guy Widdershoven en Tineke Abma, 'Hermeneutic ethics between practice and theory', in: R.E. Ashcroft, A. Dawson, H. Draper en J.R. McMillan (red.), *Principles of Health Care Ethics* (West Sussex, Wiley, 2007) 215-222.
- 5 Joan Tronto, *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care* (New York, Routledge, 1993).

casuïstiek en de ervaring van een moreel dilemma die het startpunt vormen van deze visie op ethiek. Algemene regels, verplichtingen of opvattingen over rollen en belangen vormen volgens deze visie slechts vuistregels voor morele claims; in elke situatie moeten ze opnieuw benoemd en geïnterpreteerd worden. Morele oordelen zijn afhankelijk van de kwetsbaarheid van de betrokkenen en de relaties die tussen hen bestaan. Verhalen en ervaringen spelen een belangrijke rol bij morele reflectie omdat zij die kwetsbaarheden en de verschillende relaties in beeld brengen. De manier waarop een moreel

oordeel tot stand komt is in deze benadering de dialoog met anderen. Het gaat om een gezamenlijk leerproces waar we elkaars gezichtspunten kritisch bevragen, beoordelen en deze spiegelen aan de eigen perspectieven.

We hebben dit model de afgelopen drie jaar ontwikkeld in samenspraak met deelnemers aan de dilemmatrainingen in de Middelbare Defensie Vorming (MDV, ruim 600 deelnemers). Bij de ontwikkeling van het model waren we gericht op het zo goed mogelijk ondersteunen van morele reflectie en tegelijkertijd op een heldere opbrengst en bruikbaarheid in de praktijk. Op basis van de ervaringen van deelnemers met verschillende versies van het model hebben we het model meerdere keren aangepast, uitgetoetst en steeds geëvalueerd. Aanvankelijk introduceerden we het model simpelweg als dilemmatraining, maar we hebben de naam inmiddels gewijzigd in het drie-kolommen-model omdat de deelnemers uit de verschillende groepen er steeds op die manier naar verwezen.

Hoewel er meerdere morele oordeels- en besluitvormingsmodellen in omloop zijn,⁶ zowel binnen als buiten Defensie, biedt dit model

6 Zie oa: Het 'ethisch bewustwordingsmodel' in: drs. K.G.H. Hofhuis, dr. D.E.M. Verweij en prof. dr. J. Soeters, 'Moreel oordeelsvermogen van (aspirant-)officieren', *Militaire Spectator* 175 (2006) (9). Zie: <https://www.militairespectator.nl/sites/default/files/uitgaven/inhoudsopgave/MS%209-2006%20Hofhuis%20Moreel%20oordeelsvermogen%20van%20%28aspirant%29officieren.pdf>; Het 'zeven stappen model of model voor morele oordeelsvorming' in: Klaas Daane Bolier, 'Laten lopen of aan de bel trekken?', *Alle Hens* 2 (2015) (3). Zie: <https://magazines.defensie.nl/allehens/2015/03/03-morele-oordeelsvorming-km>; CURA: laagdrempelige ondersteuning bij moreel lastige situaties in de zorg', zie: <https://palliatievezorgnoordhollandflevoland.nl/Wat-we-doen/Projecten/Morele-dilemmas>; VUMC, 'Wat is moreel beraad?', zie: <https://www.vumc.nl/research/ethiek-recht-humaniora/dienstverlening-support/ethiek-support-ethics-support/wat-is-moreel-beraad-what-is-moral-case-deliberation.htm>; A.C. Molewijk, 'Moreel beraad: dialogisch onderzoek als vehikel voor continu leren en goede zorg', *Tijdschrift voor Psychiatrie* 63 (2021) (Oktober) 750-754.

*Emoties spelen een belangrijke rol bij de identificatie en de weging van waarden. Hoe sta jij hier zelf in als persoon?
En hoe houdt zich jouw gevoel tot de beleving van andere betrokkenen?*

FOTO MCD, SJOERD HILCKMANN



Let tijdens het gebruik van het drie-kolommenmodel op de volgende aandachtspunten:*

- Probeer elkaar niet te overtuigen maar maak ruimte voor verschillende perspectieven.
- Wees nieuwsgierig naar elkaar, stel vragen waarmee je elkaar aan het denken zet.
- Overtuig niemand van je eigen gelijk: stel je oordeel uit.
- Span je in om de ander te begrijpen en je in de ander te verplaatsen.
- Spreek vanuit jezelf, veroordeel de ander niet maar zeg wat het met je doet.

* J.P.A.M. Kessels, E. Boers en P.P.M.M. Mostert, *Vrije ruimte praktijkboek: filosoferen in organisaties* (Amsterdam, Boom, 2015).

volgens deelnemers houvast door zijn eenvoud en heldere structuur (drie kolommen). Het model is eenvoudig te lezen, makkelijk uit te leggen en voor de geest te halen en deelnemers vinden het prettig dat je een dilemma visueel inzichtelijk kunt maken. Na kennismaking met het model geven deelnemers aan dat het model ook nuttig is in andere contexten dan in de MDV om op een gestructureerde manier een gesprek te voeren over morele dilemma's. Ze geven aan dat zij ook mogelijkheden zien om hier als leidinggevende zelf mee aan de slag te gaan.

Wanneer deze oefening wordt gedaan op basis van bijvoorbeeld een filmfragment of een hypothetische casus blijkt het wel eens lastig voor deelnemers om zich echt goed in de situatie te kunnen inleven. Emoties spelen een belangrijke rol bij de identificatie en de weging van waarden (wat is voor jou waardevol in deze situatie? Hoe sta jij hier zelf in als persoon? En hoe verhoudt zich jouw gevoel tot de beleving van andere betrokkenen?). Omdat emoties direct kunnen raken aan de (waarden-)basis van onze moraliteit helpt het om juist ook het gevoelsaspect te erkennen en verkennen. Uiteindelijk hebben we in de MDV ervoor gekozen alle deelnemers zelf een dilemma te laten uitschrijven. De trainers vatten de ingeleverde dilemma's in één zin samen op een hand-out en laten de deelnemers vervolgens gezamenlijk kiezen met welke casus ze aan de slag willen in het plenaire gedeelte van de training. Na afloop van het plenaire deel gaan de deelnemers in kleine groepjes zelf aan de slag met dit model en bespreken ze een andere casus uit het groepje.

Belangrijk is dat het model geen kort invulmodel of doel op zich is, maar bedoeld is als houvast in de vorm van een structuur zodat er een dialoog

kan plaatsvinden over morele dilemma's. Daarbij worden niet alleen verschillende perspectieven meegenomen, maar deelnemers worden ook uitgedaagd om met elkaar en tegen zichzelf in te denken en eigen oordelen op te schorten.⁷ De trainers en de deelnemers zijn er met elkaar voor verantwoordelijk dat er ook daadwerkelijk een dialoog kan plaatsvinden.⁸ De rol van de trainer is vooral die van interpretator en begeleider van de dialoog en niet die van de expert of rechter die een ultiem oordeel vel.

Ruimte en tijd maken voor gezamenlijke reflectie kan bijdragen aan blikverbreding bij de beslisser(s), evenwichtige oordeelsvorming bevorderen, overwogen besluiten zichtbaar maken, draagvlak versterken bij de achterban, acceptatie vergroten bij benadeelden en de beslisser voorbereiden op communicatie en verantwoording. Het gaat er nadrukkelijk niet om tot het juiste morele oordeel of dé moreel juiste handeling te komen. Waarden en normen hebben wat ons betreft geen universele of objectieve betekenis. Juist verschil in inzicht creëert mogelijkheden voor verder onderzoek. Niet met het doel om te kijken wie er gelijk heeft, maar om te leren van verschillende zienswijzen op zowel de feitelijke situatie als de reflecties daarover. Het drie-kolommenmodel kan hierbij ondersteunen en op die manier van meerwaarde zijn bij het hanteren van toekomstige morele dilemma's, maar ook houvast geven bij reflecteren op het verleden. Overigens is het drie-kolommenmodel ook te benutten als

7 Eva van Baarle, Laura Hartman, Desiree Verweij, Bert Molewijk, en Guy Widdershoven, 'What sticks? The evaluation of a train-the-trainer course in military ethics and its perceived outcomes', *Journal of Military Ethics* 16 (2017) (1-2) 56-77.

8 Zie voor overige aandachtspunten voor trainers ook: H. V. R. Bolten en K. van Rossem, 'Zo gezegd, zo gedaan', *Ethische perspectieven* 15 (2005) (1) 34-46.

achteraf verantwoording moet worden afgelegd: men heeft op papier een overzicht van de analyse en oordeelsvorming in de context van de tijd en plaats van het moment.

Hieronder presenteren we het drie-kolommenmodel stap voor stap aan de hand van een concrete casus van een van de oud-deelnemers aan de dilemmatraining in de MDV. Het is een casus die we ook in de MDV aan de hand van het model besproken hebben. De deelnemer heeft toestemming gegeven dat we deze casus hier presenteren en heeft het artikel mee-gelezen.

Het drie-kolommenmodel

1. Het startpunt: een concrete casus

Morele competentie begint met het herkennen van de morele dimensie van een situatie. Om de morele dimensie van een situatie te kunnen herkennen, is het van belang te zien welke waarden er op het spel staan. We starten met een concreet moreel dilemma: een situatie waarbij een van de deelnemers aan de training zelf betrokken was en waarbij waarden op het spel stonden die overtreden of geschonden dreigden te worden. Ook als er al een keuze (voor je) is gemaakt kan er nog steeds sprake zijn van een moreel dilemma. Die casus kan in het verleden spelen (liefst recent, zodat de ervaring nog vers is), of nog niet zijn afgerond.

Alle deelnemers delen kort een dilemma dat zij zelf ervaren hebben tot aan het keuzemoment. Ze vertellen nog niet welke keuze er uiteindelijk gemaakt is. Door de keuze van de casusinbrenger nog niet te delen blijft het gesprek meer open en onderzoekend van aard. De trainer gaat

nog eens na of de deelnemer van de gekozen casus ook plenair wil delen. Tijdens de dilemmatraining deelt een van de deelnemers zijn dilemma met de groep: ‘Tijdens mijn uitzending in Afghanistan was ik gelegerd op Kandahar Airfield en ik was er verantwoordelijk voor om mensen en materieel vanuit Kaboel naar Tarin Kowt of Deh Rawod te krijgen. We hadden niet zo heel veel middelen maar we hadden in elk geval een “Dash”, een klein vliegtuig, en een helikopter. Op een avond krijg ik een belletje vanuit de Role 2 (vanuit het ziekenhuis) dat er een Afghaanse man terug moet met de Dash naar Tarin Kowt, en dat hij ook zijn dochtertje mee wil nemen maar dat dochtertje was overleden. Die was overleden in het ziekenhuis bij ons op het kamp. Ja, en of zij meekonden met de vlucht. En daar begon mijn dilemma. Wat erg voor die vader dat zijn dochter is overleden en dat hij daar met haar zit. In die cultuur is het volgens mij zo dat iemand binnen 24 uur begraven moet worden in de geboortestreek, dat was Tarin Kowt. Maar ik dacht ook van; hoe gaat hij mee dan? Want in de Dash past geen lijk. Er werd aangegeven, “Dat is geen probleem, hij kon haar wel vasthouden”. Die vlucht zou ongeveer 50 minuten duren. Dat maakte het verhaal voor mij nog triester, je dochter verliezen en haar dan ook nog zo lang op die manier in je armen moeten houden. Daar kan ik niet bij met mijn hoofd; wat dat met je doet als ouder en als persoon. En dus zat ik met een dilemma; laat ik de vader en zijn overleden dochter meevliegen of niet?’

De deelnemers formuleren de twee handelingsalternatieven: ik laat ze meevliegen of ik laat ze niet meevliegen. De trainer noteert dat in de tabel.

Betrokken partijen	Handelingsalternatief A	Handelingsalternatief B
Betrokken partij 1	– Argument voor A	– Argument voor B
Betrokken partij 2	– Argument voor A	– Argument voor B
...	– Argument voor A	– Argument voor B

Schadebeperkende maatregelen	Bij keuze voor A, hoe kan de schade bij B beperkt worden?	Bij keuze voor B, hoe kan de schade bij A beperkt worden?

Betrokken partijen	Ik laat ze meevliegen	Ik laat ze niet meevliegen
Schadebeperkende maatregelen		

De trainer vraagt of er in deze situatie sprake was van een moreel dilemma? Zo ja, kunnen de deelnemers samen expliciteren wat nu het hittepunt was: welke waarden botsen er? ‘Veiligheid, maar ook wat het emotioneel met je kan doen als je daarmee geconfronteerd wordt en ook veiligheid met het oog op de wet en regelgeving, dat speelde mee. Maar ook dat ik die man heel graag wilde helpen. Ze vragen het niet zomaar.’

De waarden die hier genoemd worden geven alvast wat richting en kunnen verder onderzocht worden tijdens het gesprek. De waarden die hier botsen zullen niet voor alle deelnemers

hetzelfde zijn. Misschien herkent niet iedereen dat hier waarden botsen en ziet niet iedereen dit als een moreel dilemma. Dat hoeft ook niet. Het doel is om met elkaar te leren van deze situatie.

Deelnemers worden uitgenodigd om met de casusinbrenger mee te denken, te luisteren en verhelderende vragen over de situatie en de context te stellen, zodat iedereen zich goed kan verplaatsen in deze situatie: Waarom is het van belang om al dan niet op een bepaalde wijze te handelen? Wat is er al geprobeerd? Wat voor resultaat had dat? Heb je nog overlegd met mensen?

Bij het geven van een oordeel over een moreel dilemma kijken collega's vaak vanuit één bepaald perspectief

FOTO MCD, GERBEN VAN ES



Betrokken partijen	Ik laat ze meevliegen	Ik laat ze niet meevliegen
Ik		
Vader		
Dochter		
Familie		
Eventuele medepassagiers		
Crew Dash		
ISAF		
Collega's		
Collega's Role 2		
Lokale bevolking		
Schadebeperkende maatregelen		

'Als ik er nu weer over nadenk, die tijd daar, het was natuurlijk een drukke tijd. Je wordt veel gebeld met veel verzoeken. Te veel mensen die meewilden en te weinig capaciteit, storingen, defecten. Altijd maar bereikbaar zijn.

De crew ging mee, net als andere militairen, maar ik wist van te voren niet wie dat zouden zijn.

Een stoffelijk overschot vervoeren is aan strikte regels gebonden. Gewoon op schoot houden kan dus niet. Dat mag gewoon niet.

Het niet mee laten vliegen betekende dat de waarden geloof en religie van de Afghaanse familie in het geding komen. Dat is een aanname die ik heb gedaan. Dat maakte het voor mij nog lastiger omdat ik niet dezelfde religie heb, iets wat het inleven daarin moeilijk maakt.

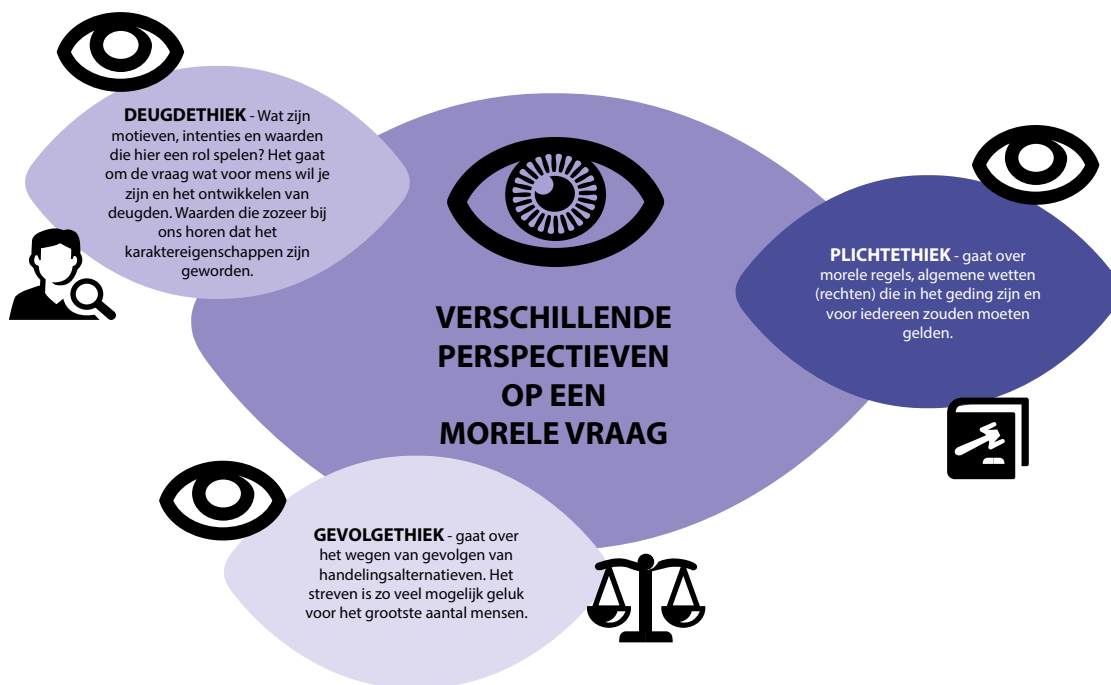
Naast mijn waarden had ik ook rekening te houden met de waarden van de crew van het vliegtuig en eventuele overige passagiers. Naast de waarden had ik ook rekening te houden met regelgeving en bijvoorbeeld hygiënische aspecten.

Ik heb het besproken met de crew, maar ik kan me niet meer herinneren wat ze precies hebben gezegd. Als ze het niet met mijn oordeel eens waren geweest had ik het me misschien wel herinnerd.'

Deelnemers stellen vooral feitelijke vragen. Een van de trainers merkt op: 'het lijkt lastig om vragen te stellen naar overwegingen, gevoelens, emoties, terwijl die juist door dat soort vragen misschien wel kunnen helpen om tot de kern van het dilemma te komen'. We gaan door en een van de deelnemers vraagt: 'hoe voelde dat voor jou op dat moment?'

De casusinbrenger: 'Ik sliep daar in een containerstraatje, een drukke hectische dag, vluchten die niet doorgingen, dat je dat nieuws mag brengen. Laat op de avond werd ik gebeld, en kreeg ik het verhaal. En ik dacht: En hoe dan? Hij kan haar gewoon vasthouden...Het idee! Voor mij voelde het ook wel veilig op dat moment dat

Morele competentie begint met het herkennen van de morele dimensie van een situatie



Figuur 1 Verschillende perspectieven op een morele vraag⁹

het gewoon niet mag. Het was zo'n heftig verzoek.'

De weergave van het gesprek maakt goed duidelijk wat de meerwaarde is van de tijd nemen om door te vragen en de volledige context en gedachtegang in beeld te krijgen. Het is ook duidelijk dat op dit moment de groep nog niet klemvast heeft wat die situatie nou precies zo heftig maakte? Daar kwam op dit moment nog niet meteen een antwoord op.

2. Eerste kolom: de betrokken partijen

We inventariseren wie de betrokken partijen zijn bij deze casus: direct én indirect betrokkenen. Door met elkaar hierover na te denken kom je vaak op meer betrokkenen uit dan wanneer je die oefening alleen doet.

Het overzicht van deze betrokken partijen helpt de deelnemers om vervolgens vanuit verschillende perspectieven de belangrijkste argumenten voor beide keuzes te inventariseren.

3. Tweede en derde kolom: de belangrijkste argumenten

Wat zijn de belangrijkste argumenten vanuit de verschillende perspectieven om ze wel of juist niet mee te laten vliegen? We bespreken wat voor de MDV-deelnemers als ze zich inleven in de situatie de belangrijkste argumenten zijn. Iedereen denkt mee en de argumenten worden opgeschreven in de tabel. De trainer vraagt aan de deelnemers bij ieder argument wat voor dit betreft: een gevolg ethisch argument (G), een plicht ethisch argument (P) of een deugd ethisch argument (D).¹⁰ Soms is een argument voor de ene deelnemer duidelijk een gevolg ethisch argument terwijl de ander het eerder als een plicht ervaart. Die toevoeging laat zien dat collega's bij het geven van een oordeel over een moreel dilemma vaak vanuit één bepaald

9 E. van Baarle, 'Versterken van de morele competentie' in: D. Verweij (red.), *Ethiek en de Militaire Praktijk* (Brill Uitgevers, 2020).

10 Voor meer informatie zie: Eva van Baarle, 'Versterken van de morele competentie: Ethiekonderwijs in een militaire context', in: D. Verweij (red.), *Ethiek en de Militaire Praktijk* (Amsterdam, Boom, 2022).

Betrokken partijen	Ik laat ze meevliegen	Ik laat ze niet meevliegen
Ik	- Vader helpen P., D.	- Het mag niet, regelgeving/hygiëne P.
Vader	- Respect voor familie D.	- Voor mezelf is het schokkend, heftig en mensonterend G.
Dochter	- Hearts and minds lokale bevolking/ inlichtingenpositie G.	- Wat doe ik de crew en medepassagiers aan G.
Familie	- Zorgplicht/leed verzachten P., G.	- Gevolgen voor andere passagiers die kunnen mogelijk niet mee G.
Medepassagiers	- Verantwoordelijkheidsgevoel D.	- We hebben geen ander vliegtuig, als we dit moeten reinigen dan kunnen we misschien een week niet vliegen G.
Crew	- Dilemma niet verleggen naar iemand anders (taxichauffeur) G.	- Precedentwerking/taakoprekking G.
ISAF		
Collega's		
Collega's Role 2		
Lokale bevolking		
Schadebeperkende maatregelen		

perspectief oordelen. Bijvoorbeeld vanuit de gevolgethiek. Andere collega's oordelen en argumenteren soms vanuit een heel ander perspectief, bijvoorbeeld vanuit een perspectief waar het vooral gaat om plichten. In de praktijk van ethiekonderwijs lijkt het er dan soms op of mensen langs elkaar heen praten. De kunst is een morele vraag te overzien vanuit verschillende perspectieven en verantwoordelijkheden om uiteindelijk tot een weloverwogen oordeel te komen. Op die manier kan de toepassing van verschillende ethische perspectieven bijdragen aan gezamenlijke reflectie en dialoog.

Op dit moment in het gesprek blijft het belangrijk om goed door te vragen. Bijvoorbeeld bij 'wat doe ik de crew en medepassagiers aan'. Pas op dit punt in het gesprek deelde de casus-inbrenger dat:

'De vraag was al schokkend om te krijgen, laat staan dat ik haar daar in het vliegtuig had moeten leggen.'

'Wat bedoel je daarmee, dat de vraag al schokkend was?'

'Nou omdat ik me niet kan voorstellen dat je met je overleden kind op schoot gaat zitten, dat heeft emotionele impact. De cultuur is zo anders, misschien dat de vader daar heel anders in zat. Het is al hartverscheurend dat je kind overleden is en dan moet je haar ook nog zo meenemen. En tegelijkertijd help je hem misschien wel als hij dat wil.'

'En die sociale veiligheid, wat bedoel je daarmee?'

'De impact van de geur... ik heb het denk ik nog niet gezegd maar ik heb dat eerder meegemaakt. Tijdens een eerdere uitzending zijn er twee collega's overleden, wij hebben toen de terugkeer moeten regelen. Wat ik me daar nog heel helder van herinner is de geur. Dat vergeet je nooit meer. Dat heeft zoveel impact... En als je dat nog nooit hebt meegemaakt sta je daar misschien ook helemaal niet bij stil. Dat doet heel veel met je... de dood zo dicht bij je. Ik denk dat ik dat onbewust misschien ook wel heb meegenomen tijdens dit dilemma: dat vond ik heftig. Die gevolgen, misschien dat ik mijn collega's daar ook wel tegen wilde beschermen.'

Het is stil in de groep, de emotie is voelbaar. In eerste instantie waren veel deelnemers toch geneigd om het gewoon te gaan regelen: 'ze gaan gewoon mee' en 'we verzinnen gewoon een oplossing'. Dit is het moment waarop er voor veel collega's het kwartje valt: dat wordt bedoeld met sociale veiligheid en dat staat hier op het spel en juist dat maakt deze situatie tot een moreel dilemma.

4. Wat heeft prioriteit? Maak individueel de balans op en denk na over schadebeperkende maatregelen

In deze stap wordt elke deelnemer gevraagd om zelf een keuze te maken in het dilemma. Hoe

zou men handelen in de gegeven situatie, met het beeld van de mogelijke beweegredenen van de betrokkenen in de casus achter het handelen en de gevolgen ervan?

Dit oordeel formuleren de deelnemers elk voor zich. Daarbij geven ze tevens aan welke waarde leidend is voor hun keuze. Ook denkt ieder voor zich na over hoe de schade in de andere kolom te beperken. Ook daar staan immers waarden op het spel.

Uiteindelijk vertelt ook de casusinbrenger waar hij destijds voor gekozen heeft en waarom. Hij geeft aan dat hij er destijds voor gekozen heeft ze niet mee te laten vliegen: ‘met name omdat ik het de andere collega’s niet aan wilde doen, ik wilde ze beschermen. Ik heb wel een taxi voor hem geregeld. Ik heb er dus voor gekozen om ze niet mee te laten vliegen.’

Omdat het een echte persoonlijke casus is, kan de reactie van collega’s impact hebben: ‘Het is best lastig om te horen dat collega’s een ander besluit hadden genomen, dan kan je toch snel denken, o nee, ik heb de foute beslissing genomen. Inzichten van anderen zijn fijn, maar het kan ook confronterend zijn. Het model is fijn; dan zie je dat je er zelf toch ook goed over na hebt gedacht en dat er niet zoiets is als “de” juiste beslissing.’

Een conclusie trekken onderstreept dat, hoe complex de situatie ook is, een oordeel gegeven kan worden dat op dat moment passend is.

Meerdere deelnemers geven aan dat ze door zo het overzicht te hebben en de context beter te begrijpen ze misschien toch wel iets anders zouden kiezen dan waar ze in eerste instantie toe geneigd waren. De casusinbrenger zegt nog:

Betrokken partijen	Ik laat ze meevliegen	Ik laat ze niet meevliegen
Ik Vader Dochter Familie Medepassagiers Crew ISAF Collega's Collega's Role 2 Lokale bevolking	<ul style="list-style-type: none"> – Vader helpen P., D. – Respect voor familie, begrip voor belang meevliegen D. – Hearts and minds lokale bevolking/inlichtingenpositie G. – Zorgplicht/leed verzachten P., G. – Verantwoordelijkheidsgevoel D. – Dilemma niet verleggen naar iemand anders (taxichauffeur) G. 	<ul style="list-style-type: none"> – Het mag niet, regelgeving →hygiëne P. – Voor mezelf is het schokkend, heftig en menonterend G. – Wat doe ik de crew en medepassagiers aan/<i>sociale veiligheid, beschermen collega's</i> G, D. – Gevolgen voor andere passagiers die kunnen mogelijk niet mee G. – We hebben geen ander vliegtuig, als we dit moeten reinigen dan kunnen we misschien een week niet vliegen G. – Precedentwerking/taakoprekking G.
Schadebeperkende maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> – Zo veilig mogelijk vervoeren/zo goed mogelijk inpakken van het stoffelijk overschot, zo dicht mogelijk bij regelgeving komen. – Verkennen of het is mogelijk om alleen de vader en zijn dochter mee te laten vliegen, zonder medepassagiers. – Bespreekbaar maken dat het heftig is, delen eigen ervaring, geur alleen al kan veel impact hebben. – Informeren en keuze geven aan medepassagiers, wil je wel of niet meevliegen. – Bespreken met crew. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bespreken met crew, argumenten delen met crew waarom we ze toch niet meenemen. – Alternatieve manieren om de vader te helpen: bijvoorbeeld een taxi regelen voor de vader, ook in de taxi het stoffelijk overschot dan wel zo goed mogelijk inpakken. – Nabespreken met collega's van de Role 2, hen betrekken bij de keuze mogelijk ook aan de hand van deze methode.

Een conclusie trekken onderstreept dat, hoe complex de situatie ook is, een oordeel gegeven kan worden dat op dat moment passend is

‘Ik zat in die denkmodus van: ze gaat niet mee. Dan had ik juist iemand van buiten kunnen betrekken, misschien een collega van een ander peloton. Die had mij ook in die situatie kunnen helpen door aan de hand van dit model een aantal vragen te stellen en ruimte te creëren voor andere perspectieven, dat is waar het om gaat, je moet juist iemand hebben die ook een ander perspectief kan belichten.’

Afronding

In dit artikel hebben we het drie-kolommen-model geïntroduceerd met een concrete praktijkcasus. Dilemmatraining aan de hand van het drie-kolommenmodel kan bijdragen aan morele ontwikkeling in de defensieorganisatie door middel van gezamenlijke reflectie. Deelnemers geven aan dat het model ze helpt tegen zichzelf in te leren denken en vanuit meerdere perspectieven naar een moreel dilemma te leren kijken. Ook geven zij aan dat het belangrijk is om dit gesprek samen met collega's te voeren en dat het van belang is om echt een dialoog aan te gaan waarin deelnemers zich proberen in te leven in de situatie. Door dat te doen kun je meer leren over het dilemma én over jezelf, ervoor zorgen dat je je beter in kunt leven, en begrip krijgen voor het beoordelingsproces en wat we eigenlijk vragen van militaire collega's. De dilemmatraining gaat dus verder dan enkel het invullen van de tabel.



FOTO MCD, LOUIS MEULSTEE

Het drie-kolommenmodel dient als ondersteuning voor een gesprek waarin de deelnemers worden uitgenodigd met elkaar op een gestructureerde wijze hardop na te denken over een moreel vraagstuk. Door het stellen van vragen en het uitstellen van het oordeel, maar ook door argumenten te noemen die misschien niet je eigen argumenten zouden zijn, is men beter in staat de ervaring en context van het dilemma te begrijpen. De casus laat zien dat in een persoonlijk ervaren dilemma ook je diepste over-



Het drie-kolommenmodel is ook toepasbaar op het moment zelf, waarin een moreel dilemma ontstaat

tuigingen en waarden op het spel staan. Het is een kwetsbaar gebied, wanneer je geraakt wordt of wanneer je aangesproken wordt op je diepste eigen waarden voel je dat intens. Het raakt aan de kern van je zijn.

De vele waarden die aan de orde komen worden niet gezien als een uiting van verdeeldheid, maar als variaties in het waarderen van de situatie die elkaar kunnen aanvullen en waarvan men kan leren. Om dit te bereiken is het van belang met

elkaar in gesprek te gaan over morele dilemma's. Dat kan voorafgaand aan uitzendingen of situaties waarin dilemma's kunnen ontstaan, indien mogelijk op het moment zelf, of als onderdeel van een evaluatie of nabespreking. Het drie-kolommenmodel kan helpen met elkaar in gesprek te gaan om morele dilemma's uit het verleden te duiden en dilemma's in het heden te hanteren. Dit maakt dat we ons samen met anderen kunnen verhouden tot deze dilemma's en kunnen komen tot weloverwogen vormen van handelen. ■