



Het dilemmagesprek

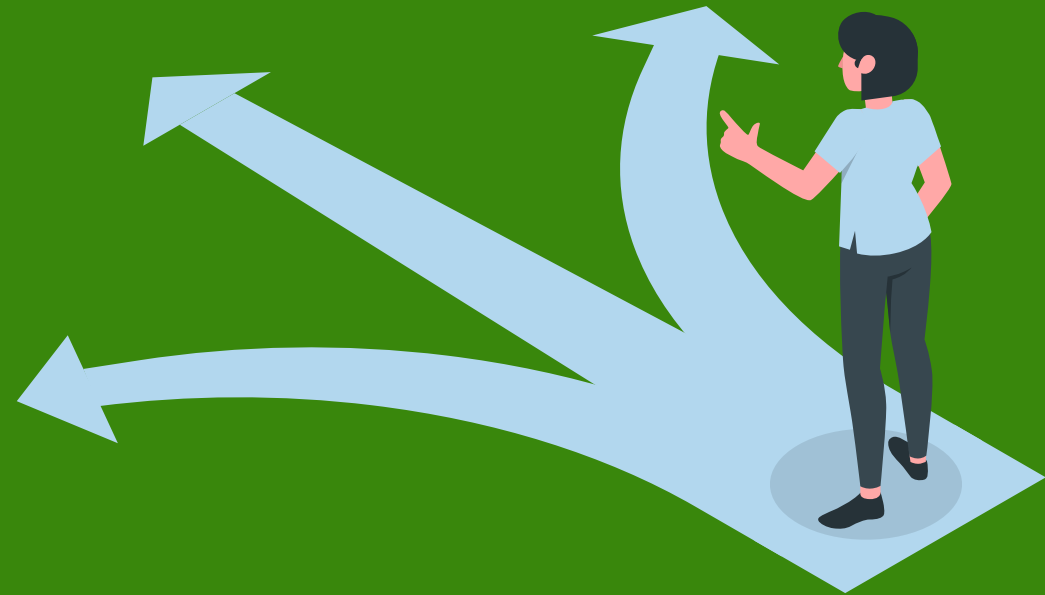


Als openbaarheid schuurt

Handreiking voor beleid, uitvoering en communicatie

Inhoudsopgave

Inleiding	03
Dilemma's op je bord	04
In gesprek over dilemma's	05
Handreiking voor de gespreksleider	07
Handreiking voor de dilemma-eigenaar	20
Bijlage	
Canvas dilemmagesprek openbaarheid	30



Inleiding

'Straks staat het met chocoladeletters in de krant! Buikpijndossier...'

'Alles openbaar maken? Mensen worden horendol van al die informatie'

'Ik wil wel kaarten van de borst halen, maar onderhandelingen niet schaden'

'Kan ik loyaal zijn aan ondernemers én aan de minister?'



Openbaarheid wordt wel 'zuurstof van de democratie' genoemd. Het gaat om meer dan 'openheid', namelijk een plicht van de overheid en een recht van de burger. De overheid kan alleen slagvaardig handelen als er voldoende vertrouwen is bij de bevolking, de volksvertegenwoordiging en de organisaties die op dat handelen toezien, waaronder ook de media. Openbaarheid veronderstelt dat er in alle fasen van beleid en uitvoering een aanspreekbare overheid is. Maar het is niet eenvoudig.

In wet- en regelgeving over de rechten van burgers en de plichten van de overheid komt openbaarheid aan de orde in relatie tot de omgang met gegevens die bij een bestuursorgaan berusten. Dat kunnen schriftelijke stukken zijn, maar steeds vaker ook elektronische berichten, zoals e-mails en Whatsapp-verkeer. Zowel formeel gepubliceerde brieven als informele kattedelletjes doen ertoe. Het uitgangspunt 'Alles is

openbaar, tenzij...' maakt duidelijk dat openbaarheid niet zozeer een keuze is als wel een gegeven. Dit neemt niet weg dat de vraag op kan komen wat wijsheid is. Voor een deel bieden wetsteksten houvast. Zo kunnen privacy, onderhandelingen en staatsveiligheid redenen zijn om gegevens niet of in een aangepaste vorm te openbaren. Overigens kan je daarover ook actief (proces)informatie geven. In het kader van de programma's 'Open Overheid' en het Rijksprogramma voor Duurzame Informatiehuishouding (RDDI) wordt veel aandacht besteed aan wat mag en moet. Deze handreiking gaat niet in op of je iets moet openbaren, maar hoe ermee om te gaan als je iets openbaar maakt.

Typen dilemma's

De praktijk leert dat rondom openbaarheid vaak vier typen vragen de kop op steken:

- *Vragen rondom relaties* over (het openbaren van) belangen, zorgen en verlangens van partijen, zoals belangenorganisaties en medeoverheden
- *Vragen over rechten*: wet- en regelgeving zoals AVG en Woo, rechterlijke uitspraken, (het openbaren van) adviezen van de landsadvocaat en bezwaar en beroep
- *Vragen in relatie tot financiën*: impact op onderhandelingen, de financiële belangen van de staat en de uitleg van passages met toezeggingen
- *Ethische kwesties*: eigen normen en waarden (integriteit en geweten), zowel individueel als collectief (sta ik hier zelf achter?)

In één dilemma zijn vaak meerdere invalshoeken relevant.

Dilemma's op je bord

Als je werkt bij de overheid, is openbaarheid geen keuze, maar een opdracht. Omdat het werken in de openbaarheid wel vragen kan oproepen is deze handreiking opgesteld. Hoe kom je, als het lastig is, tot een goede keuze samen met de mensen om je heen? Of het nu gaat om de inhoud van een beslisnota, het publiceren van een besluit of de communicatie rondom een gevoelig beleidsonderwerp. De WOO, de AVG en de Archiefwet zetten openbaarheid extra in de schijnwerper. In feite raakt openbaarheid alle doen en laten van iedereen die de overheid dient.

Het is niet verwonderlijk dat juist nu bij het openbaar maken van informatie zich dilemma's kunnen voordoen. De toenemende snelheid waarmee individuen en organisaties informatie kunnen delen, kunnen mobiliseren en verder verspreiden, maakt dat het openbaar maken – wat op zichzelf niets nieuws is in het openbaar bestuur – meer dan ooit vragen oproept: 'wat betekent het, wat is de impact en kan ik voor de gevolgen instaan?' Dit zijn werk gerelateerde vragen die hun grondslag vinden in zorg om het goede te doen in je werk. En toch kunnen ze leiden tot persoonlijk onbehagen.

Vakmanschap en collegiale support

Zodra professionele vragen als dilemma's voelen, valt er goed-beschouwd iets te kiezen, en komt het aan op een goede afweging. Collega's kunnen helpen om tot de kern door te dringen en te vinden wat passend is om te doen en goed voelt. Zoals een goed gesprek

vaker het verschil helpt maken, door 'wat er echt toe doet' naar boven te halen. Dit effect is wat we met het dilemmagesprek faciliteren. Deze aanpak om (vooraf) het gesprek te voeren met elkaar is samengesteld op basis van ervaringen bij verschillende overheidsorganisaties. Aan de basis staat dilemmalogica, een hulpmiddel om actief contact te maken bij als lastig ervaren opgaven (zie [➔ communicatierijk.nl/vakkennis/dilemmalogica](https://communicatierijk.nl/vakkennis/dilemmalogica)). Ook is in de opbouw gebruik gemaakt van methoden als Moreel beraad en Socratische gesprekken met als doel het voeren van het goede gesprek waarin alle invalshoeken aan bod komen en niet te snel naar een oplossing gesprongen wordt. De handreiking is ontwikkeld in het kader van het actieplan Open Overheid 2020-2022 ([➔ open-overheid.nl/actieplan-open-overheid-2020-2022](https://open-overheid.nl/actieplan-open-overheid-2020-2022)).

VOORBEELD DILEMMA

"Ik werk als beleidsmedewerker op een bepaald onderwerp nauw samen met stakeholders. Ik ben de enige medewerker die zich met dit onderwerp bezighoudt. Als er in de nota iets staat waar ze niet blij mee zijn, weten deze stakeholders precies dat die nota van mij komt, ook al zijn alle naar mij herleidbare gegevens gelakt. Dat schaadt mogelijk mijn relatie met hen. Hoe ga ik hiermee om?"



In gesprek over dilemma's

Een dilemmagesprek is een aanpak voor collegiale toetsing van zienswijzen en kansen bij een (gevoelsmatig lastige) keuze. Meestal gaat dat dan om iets wel of niet doen, of om het omgaan met uiteenlopende belangen. Met behulp van een gestructureerde aanpak van het gesprek schenk je aandacht aan wie en wat er bij een professionele keuze toe doen.

Bij het opstellen van een beslisnota, of voordat een brief de deur uit gaat, kan het goed zijn om expliciet met elkaar de mogelijke dilemma's te doorgronden. Het begrip dilemma staat letterlijk voor: twee mogelijkheden. Het is etymologisch verwant aan 'twijfel'. Vaak lijkt het een keuze uit twee elkaar uitsluitende mogelijkheden. De ervaring vanuit gesprekken op de werkvloer leert dat bij nader onderzoek vaak een bandbreedte bestaat, waarbinnen meerdere (gedeelde) opties mogelijk zijn. Om een keuze te kunnen maken, helpt het om de spreekwoordelijke ui te pellen. Dan krijg je belangen, verlangens en zienswijzen in beeld, en kun je vaststellen wat bepalend is bij een goede keuze. Verschil mag er wezen, maar onder wat scheidt, bevindt zich vaak iets wat bindt.

In 5 stappen verder

Zodra een dilemma voorligt, schieten kwalificaties als 'doen' of 'niet doen' meestal tekort. Het komt er vooral op aan dat je in staat bent om een kwestie aan te kaarten en de mogelijkheden te doorgronden. Waar help je het democratische proces het meeste mee? Verken om te beginnen wat je al weet en verdiep dan: waar zit de pijn? Dit geldt

natuurlijk voor menig dilemma, maar zeker voor vraagstukken op het vlak van openbaarheid. De twijfel is niet altijd duidelijk geformuleerd, soms niet meer dan een gevoel van onbehagen. Zeker als sprake is van complexiteit en meer partijen met meer belangen, verwachtingen en behoeften. Gun elkaar de ruimte het te onderzoeken dilemma goed te omschrijven zodat iedereen van een gedeeld startpunt vertrekt. Zelfanalyse en een uitnodigende setting bevorderen dat je stappen maakt.

We voeren het gesprek aan de hand van vijf stappen.

Stap twee, drie en vier vormen de kern:



1. Kennismaken: welkom, spelregels en andere afspraken



2. Verkennen: wat is je vraag en wie doen ertoe?



3. Afwegen: wat bepaalt een goede keuze en wat zijn de opties?



4. Kiezen: wat gaan we (dus) doen?



5. Afronden: nabeschuiving en vervolg

Canvas

We benutten bij het voeren van het gesprek een vast ‘canvas’ om de opbrengst vast te leggen. Het helpt expliciet woorden te geven aan verwachtingen en belangen van de verschillende spelers bij het doorgronden van het dilemma. Zie [bijlage I](#) voor een voorbeeld van het canvas. Ook maken we gebruik van een kader voor Zelfanalyse voor de dilemma-eigenaar (zie handreiking dilemma-eigenaar). Gebruik van het kader voor zelfanalyse helpt om het dilemma en de eigen overwegingen te ordenen en scherp te krijgen voorafgaand aan het gesprek.

Wanneer gebruik je dit dilemmagesprek?

Er zijn verschillende situaties waarin een dilemmagesprek kan worden aangegaan:

- In het beleidsproces, als bewuste stap voor het opstellen van de beslisnota
- Voor het openbaar maken van een (gevoelig) besluit
- Bij een acute of actuele situatie of verstoring. Dit kan aanleiding zijn om op korte termijn met elkaar de aspecten te verkennen om zo goed voorbereid te zijn en uit de verstoring te kunnen komen
- In een trainingssituatie met een fictieve casus, om de kracht van een (begeleid) dilemmagesprek te ervaren en de vaardigheid van het voeren van het gesprek te oefenen. Deze handreiking vormt daarmee een aanvulling op de [e-learning](#) over openbaarheid van de RDDI en de kaartenset waarbij in meer vrije/abstracte vorm over openbaarheid gesproken kan worden

Een dilemmagesprek kan een vast onderdeel van het (beleids-)proces worden, of kan geïnitieerd worden door de beleidsambtenaar, de

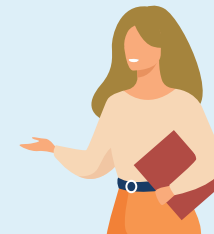
communicatieadviseur of een leidinggevende die ziet dat er mogelijk dilemma's spelen.

Soms is het afdoende om met de groep in één uur een stevig gesprek voeren. Bij een echte opgave of een (potentiële) verstoring is 2 uur aan te bevelen voor een goede weging van belangen en mogelijkheden. We nemen dilemma's over openbaarheid als vertrekpunt, in de wetenschap dat de aanpak ook nuttig kunnen zijn voor andere professionele opgaven.

Gespreksleider of dilemma-eigenaar?

Ben je gespreksleider of dilemma-eigenaar?

Klik hieronder op de handreiking die op jouw rol is toegesneden.



Handreiking voor de gespreksleider



Handreiking voor de dilemma-eigenaar

Handreiking voor de gespreksleider

Aan de slag als gespreksleider	08
Gespreksstappen	10
Ervaringen delen (moresprudentie)	19



Aan de slag als gespreksleider

Of je het gesprek organiseert op een kritiek moment, als reguliere stap bij het opstellen van een beslisnota of in een trainingsprogramma: vaste elementen helpen om duidelijk te beginnen en beschikbare tijd en mogelijkheden goed te benutten. In de hoofdrol: **Duiding van het dilemma, dilemma-eigenaarschap, samenstelling, opbouw, werkbladen en uitnodiging. We sluiten deze introductie af met een draaiboek voor een kort en uitgebreid gesprek.**

Aan de slag

Jij bent gevraagd met een groep aan de slag te gaan. Eerder zijn we ingegaan op wat we onder een ‘dilemmagesprek’ verstaan en waarom openbaarheid dilemma’s kan oproepen. In deze handreiking geven we tips voor jouw voorbereiding en beschrijven we een stappenplan voor het gesprek.

Duiding van het dilemma

Bij de voorbereiding van een dilemmagesprek is het van belang ruimte te bewaren voor aanscherping en herformulering van het dilemma in een latere fase van het gesprek. Herneem tijdens het proces dus de gekozen formulering. Bij die formulering helpt het vaak om te beginnen met ‘Hoe kunnen we...’ en vervolgens de opties te benoemen zoals die zich voor de indiener van de vraag voordoen.

VOORBEELD DILEMMA

“Ik leg een advies in een beslisnota voor aan de minister. Mijn advies wordt echter niet overgenomen: een groot risico – dat ik eerder heb aangekaart – is genegeerd. Mijn directeur is het met me eens, maar wil de bewindspersoon niet tegenspreken. Hoe ga ik hiermee om?”



Dilemma-eigenaar

De dilemma-eigenaar is op zoek naar nieuw inzicht en staat open voor de verkenning, de analyse en de keuzes. Wees extra alert als het dilemma ‘dichtbij’ de persoon komt. Help de dilemma-eigenaar met de voorbereiding door het canvas en het kader voor zelfanalyse aan te leveren. Ga vooraf een gesprekje aan over de ingevulde zelfanalyse. Hoe zit de dilemma-eigenaar er in? Zijn er persoonlijke waarden, normen en opvattingen van belang? En bespreek kort hoe de dilemma-eigenaar het dilemmagesprek voor zich ziet.

Als je het gesprek organiseert in een trainingssituatie met een fictieve casus helpt het om vooraf een deelnemer te betrekken die als dilemma-eigenaar wil optreden, zodat deze persoon zich ook kan inleven en kan voorbereiden. Dat vergroot het rendement van het gesprek zelf.

Samenstelling groep

Bij een actuele situatie is de groepssamenstelling van belang.

Het helpt een simpele vraag te stellen bij het bepalen van de ideale groepssamenstelling: *‘Wie/welke rol mag er bij de bespreking absoluut niet ontbreken?’* Maar maak de groep niet te groot. Doel van de bepaling van het deelnemersveld is het beschikken over goede perspectieven. Daarbij kunnen de vier invalshoeken worden benut uit het vorige hoofdstuk: zitten er juridische, financiële, relationele of morele aspecten aan de opgave?

Opbouw sessie

Idealiter voer je het gesprek ‘live’ en met maximaal 8 personen: dit bevordert een veilige en vertrouwenwekkende dialoog waarin alle deelnemers ongeveer gelijkmatig aan bod kunnen komen. Niet altijd is het mogelijk een gesprek ‘live’ te beleggen. Digitale sessies kennen beperkingen, maar kunnen met enkele hulpmiddelen ook de gewenste interactie op gang brengen.

In een trainingssituatie kun je eventueel een ‘tweede ring’ van toehoorders organiseren als de groep groter dan 8 personen is. Deze tweede ring is toehoorder en wordt alleen op het einde bevraagd.

Bij toepassing van het stappenplan in deze handreiking wordt uitgegaan van minimaal 1 uur (‘korte versie’) en idealiter 2 uur (‘lange versie’) voor een bijeenkomst.

Werkbladen

Er zijn twee werkbladen beschikbaar voor het dilemmagesprek:

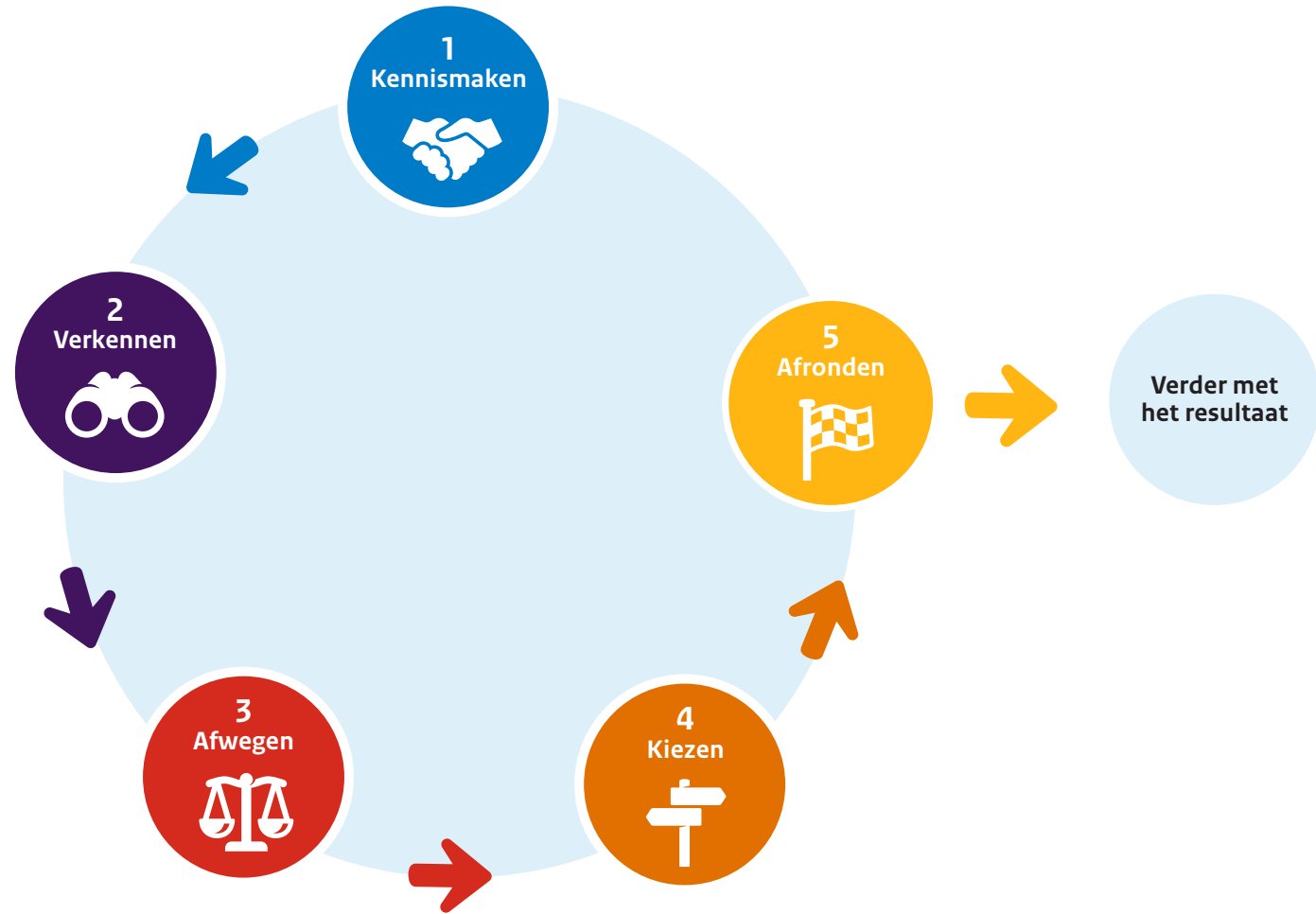
1. De [‘Zelfanalyse’](#) is bedoeld om de dilemma-eigenaar vooraf te helpen om te inventariseren over welke bronnen hij of zij kan beschikken – of niet, en op welke punten aanvullende expertise nodig is. Voor het invullen van de zelfanalyse is een uitgebreide toelichting beschikbaar.
2. Het [‘Canvas dilemmagesprek openbaarheid’](#) dient als notitieblok tijdens het gesprek en biedt ruimte om uitkomsten per stap vast te leggen (bijlage 1).






Uitnodiging

Elementen voor een uitnodiging:

- Aanleiding en doel van het gesprek
- Dilemma c.q. onderzoeksvraag
- Deelnemers
- Gespreksleider
- Locatie c.q. vorm van het gesprek
- Datum en tijd(sbeslag)
- Eventuele randvoorwaarden t.a.v. verslaglegging en publicatie van de uitkomsten
- Voor de dilemma-eigenaar: voorafgaand aan het gesprek invullen van het werkblad ‘Zelfanalyse’.

Gespreksstappen



Richttijd		Onderdeel
Kort	Lang	
10 min	25 min	 Stap 1 Kennismaken Welkom, doel en werkwijzes Wat ziet de dilemma-eigenaar als dilemma. Wat is belangrijk voor hem/haar: wat wil, mag, kan en durft hij/zij? Waarom is dit dilemma van belang?
15 min	30 min	 Stap 2 Verkennen Wat is het speelveld: wie doen ertoe, waar verlangen ze naar? Wat is de gedeelde vraag, waarmee we aan de slag gaan?
10 min	20 min	 Stap 3: Afwegen Welke opties doen zich voor, met welke voor- en nadelen? Wat kan (dus) wel?
5 min	10 min	Pauze (optioneel)
15 min	20 min	 Stap 4: Kiezen Wat is de uitkomst? Wat zijn de gevolgen voor wie? Wat heb je als dilemma-eigenaar en wat hebben anderen nodig?
5 min	15 min	 Stap 5: Afronden Samenvatting Deugt dit. Doet het deugd? Wat neem je mee? Hoe nu verder?
		Einde



1. Kennismaken

Wie zit aan tafel en waarom? Wat spreken we af over rollen, werkwijze en opbrengsten? Maak aan het begin van het gesprek afspraken om een veilige en uitnodigende sfeer te scheppen.

Doel

In de voorbereiding is al voorwerk verricht. Duidelijk is wie de dilemma-eigenaar is. Hij/zij introduceert het dilemma en heeft de zelfanalyse ingevuld. Doel van de stap kennismaken is verkrijgen gedeelde kennis over een efficiënt en passend gesprek en over de vraagstelling.

Toelichting

- Met wie zitten we aan tafel? Kennismakingsronde zo nodig, met korte motivatie: waarom neem jij deel aan dit gesprek?
- Welke spelregels zijn nodig, zoals: niemand wordt naar aanleiding van de bijeenkomst geciteerd en afspraken over het verslag.
Let op! Als je deze collegiale toetsing gebruikt bij een incident of actuele situatie, denk dan even na of de dilemma-eigenaar in de vervolgstappen praktisch met de afspraken uit de voeten kan.
- Toelichting op het gebruik van het canvas en eventuele achtergrondgegevens.

#Hoe dan?

1. Na een introductie door de gespreksleider krijgt de dilemma-eigenaar kort gelegenheid de aanleiding toe te lichten. Vraag bij kennismaking om beknopte duiding van ieders achtergrond. Suggestie voor de startvraag: wat maakt dit gesprek nu de moeite waard?
2. Laat de dilemma-eigenaar expliciet benoemen wat relevant is voor hem of haar: wat wil ik, wat mag ik, wat kan ik en wat durf ik? Gebruik hiervoor de vragen uit de ingevulde zelfanalyse.



2. Verkennen

Breng in kaart wie er toe doet en wat de belangrijkste beweegredenen zijn. Wat weten we wel en wat moeten we nog uitpluizen? Belangrijk is dat de dilemma-eigenaar het speelveld helpt ordenen, zodat een gelijk beeld ontstaat van het dilemma.

Doel

1. Inventarisatie van het speelveld en de context:
 - a. Wie doen ertoe en waar verlangen ze naar (erkenning, waarden, voorkeuren)?
 - b. Wat is ieders beeld van de opgave (relevantie en urgentie)?
 - c. Wat saboteert mogelijk (benoem de olifant in de kamer)?

2. Formuleer de probleemstelling waarop je een antwoord wil vinden in het gesprek.
 - a. Wat is de gedeelde vraag?
 - b. Welke woorden en waarden staan centraal?
 - c. Vinden we dit allemaal even belangrijk?

Toelichting

Elk moment dat zich de vraag voordoet wat ‘het goede is om te doen’ bij het persoonlijke en professionele handelen, kan het schuren. Het is goed om te onderkennen dat typeringen als ‘goed’ of ‘fout’ dan niet helpen. Er zijn andere maatstaven nodig om de beste oplossing te vinden voor de situatie die zich aandient. Met de mensen die ertoe doen. Dat maakt ‘het gesprek’ zo relevant.

Het vermogen om verschillen te onderkennen, helpt om ‘het verschil te maken’: tot een goede weging van voor- en nadelen en mogelijkheden en beperkingen te komen. Het gesprek hierover helpt een beslissing uitlegbaar te onderbouwen. Het geeft woorden aan wat voor de een logisch is en voor de ander onlogisch en het brengt perspectieven op de werkelijkheid in beeld.

Feiten, gevoelens en sensaties lopen vaak door elkaar heen als zich een probleem voordoet. Zorg dat alle feitelijke vragen en onderliggende verlangens op tafel komen. De verleiding is groot om meteen naar oplossingen te springen, het dilemma te vermijden, te generaliseren of te vervormen. Dit is een les uit vergelijkbare professionele gespreksmethoden: durf je en lukt het om oordelen

uit te stellen en echt open te luisteren naar elkaar, in plaats van bestaande opvattingen te (her)bevestigen.

Durf ook gevoeligheden te benoemen. Praten we op hetzelfde ‘abstractieniveau’: soms zit de een met de minister voor ogen en de ander met een burger of ondernemer. Door je gewaar te zijn van overeenkomsten en verschillen vergroot je de kans op meer invalshoeken.

Gun elkaar de tijd voor de formulering van de gedeelde vraag/probleemstelling. Daag elkaar uit zo specifiek mogelijk te zijn: stel de vraag ‘waarom’ meerdere keren.

#Hoedan

1. Begin met vast te stellen wie de belangrijkste spelers zijn en waarom zij een voorname rol spelen bij de kwestie? Denk aan beïnvloeders, eindgebruikers, experts en ook bedoelde en onbedoelde critici. Wat zijn einddoelgroepen en intermediairs?
2. Inventariseer waar deze spelers naar verlangen: hier helpt de ‘ijsberg’ uit dilemmalogica hulpmiddelen: wat zijn bovenstromen (standpunten en emoties) en onderstromen (waarden en voorkeuren). ‘De politiek/de minister’ heeft vaak een bijzondere positie. Spelen rechten een rol?
3. Benoem zonedig wat niet of moeilijk uitgesproken kan worden. De spreekwoordelijke olifant in de kamer. Wat wordt uit alle macht vermeden? Mag er niet zijn of genoemd worden. Wat of wie functioneert als bliksemafleider?

4. Check het proces. Schenk ook aandacht aan het communiceren. Voorkeuren voor het proces, manier van contact bijvoorbeeld kunnen bepalen hoe een boodschap ontvangen wordt. Zijn er randvoorwaarden bij dit proces qua tijd, geld, etc.

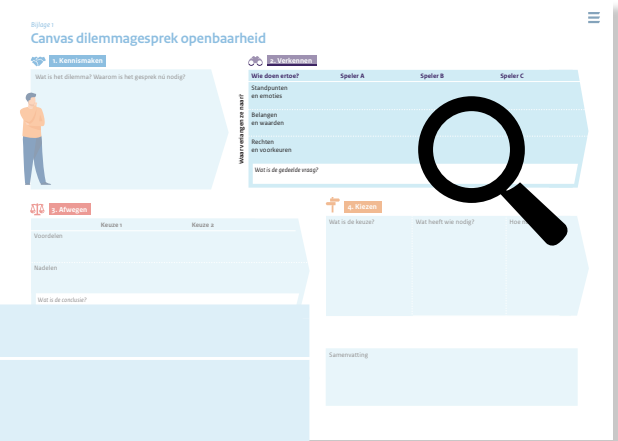
Het helpt om de antwoorden op de hulpvragen in steekwoorden op te schrijven. Zie hiervoor het schema als hulpmiddel. De trefwoorden in de eerste kolom zijn bedoeld als hulpmiddel, het gaat er niet om

per se de rijtjes te vullen... Ook is hier beperkt tot 3 partijen, dat kunnen er meer zijn. Zie de dilemma-eigenaar zelf als één van de spelers. Maak het concreet.

Wees er op bedacht dat de dilemma-eigenaar niet in een vraag-antwoord spel komt te zitten en dat de deelnemers actief meedenken vanuit hun eigen praktijk en ervaring.

Wie doen ertoe en waar verlangen ze naar?

	Speler A	Speler B	Speler C
Standpunten en emoties			
Belangen en waarden			
Rechten en voorkeuren			
Wat is de gedeelde vraag?			



[Zie canvas op pagina 30](#)



3. Afwegen

In de stap ‘Verkennen’ komt de probleemstelling naar voren en verken je al verschillende perspectieven en opties. Stap 3 is bedoeld om dit beeld te versterken. Door je bewust te zijn van de voor- en nadelen ben je beter in staat een keuze te maken.

Doel

1. Creëren getrouw beeld van de opties:
 - a. Wat is (dus) de kern van het probleem (dominante opties, bandbreedte)?
 - b. Welke voor- en nadelen hebben de opties (en wat leert deze uitstalling)?
 - c. Zijn er verbindende zienswijzen en vragen, waarin schuilt 'common ground'?
2. Wat zijn daarmee de mogelijkheden en wat stellen we voor?

Toelichting

Welke argumenten komen naar voren uit de inventarisatie van feiten en verlangens? Het komt er nu op aan om een overzicht van die factoren te maken en daarbij overeen te komen welk ‘gewicht’ hieraan wordt toegekend: wat weegt het zwaarste? Dit is het hart van het gesprek, waarin onderliggende waarden naar voren komen van zowel de dilemma-eigenaar (zoals eerder geïnventariseerd in de zelfanalyse), als ook de gesprekspartners. Onontkoombaar bespreek je dan ook de mogelijke effecten en consequenties, oftewel: wat

hebben betrokkenen nodig om het effect te dragen en ermee verder te kunnen? Wees hierop voorbereid als gespreksleider. Ook komen praktische voorkeuren en behoeften naar voren die van belang zijn bij het proces. En die van mens tot mens kunnen verschillen. Bij het oefenen hiervan kunnen ook spelvormen worden benut om te verhelderen wat bij het beslissen van doorslaggevende betekenis is.

#Hoedan

Hulpvragen en hulpmiddelen bij het analyseren zijn:

1. Wat zijn de opties om te handelen: vaak 2 mogelijkheden, soms meer.
2. Benoem voor- en nadelen, bijvoorbeeld m.b.v. het hierna weergegeven schema van het ‘dilemmabestendig arrangement’, toegelicht in de [➔](#) leidraad dilemmalogica
3. Welk ‘arrangement’ of mogelijkheden komen naar voren?

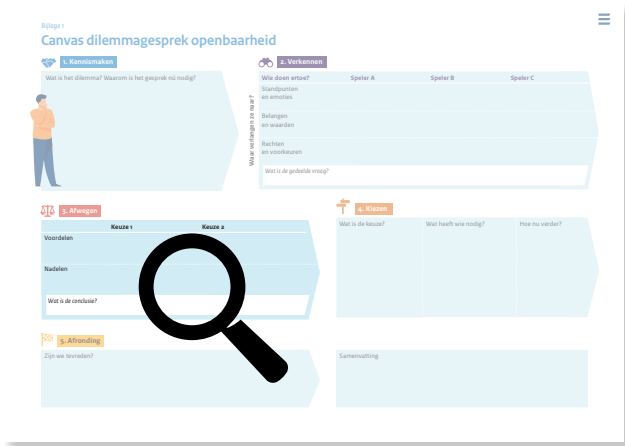
Qua inhoud helpt het alert te blijven op het type vragen die ertoe doen, zoals relationele vragen, juridische vragen, praktische vragen en morele vragen. Qua vraagtechniek hebben we baat bij Socratische manieren van elkaar bevragen, waaronder het ‘naar beneden’ vragen (naar feiten en concrete situaties)¹ en ‘naar boven’ vragen (naar waarden en overtuigingen). Qua vorm kun je naast een plenair gesprek denken aan andere typen werkvormen, zoals het Lagerhuis-debat, waarbij mensen posities in nemen en andere vormen van verplaatsing, denk ook aan op de grond uitzetten van de spanning of bandbreedte of het gebruik van legopoppetjes.

¹ [Wiss, E. \(2020\). Socrates op sneakers. Filosofische gids voor het stellen van goede vragen. Amsterdam: Ambo|Anthos](#)

Dilemmabestendig arrangement

	Keuze 1	Keuze 2
Voordelen (Combineer de mogelijkheden)		
Nadelen (Neutraliseer de hobbels)		
Wat leert deze opstelling?		

NB. We gaan uit van 2 opties, maar misschien zijn het er wel meer...
Kern is dat je de mogelijkheden weergeeft en met een waarderende bril op zoek gaat naar wat wél mogelijk is.



[Zie canvas op pagina 30](#)



4. Kiezen

Nu ‘alles’ op tafel ligt, maken we een keuze. Alles begint bij de vraag: kunnen we nu überhaupt een (betere) keuze maken? Het gaat er om dat je open bent over feiten die je in je afweging betreft en welke je negeert of minder gewicht toekent. En dat je die overwegingen en keuzes kunt toelichten in taal die de ander raakt en helpt. Dan heb je kans op een verhaal, dat verder komt.

Doel

1. (Onderbouwde) keuze voor het hanteren van het dilemma
2. Gedeeld beeld over juist wel of niet te gebruiken taal/ woorden
3. Overeenstemming/afspraken over welke vervolgstappen er gezet worden

Toelichting

Bij de stap ‘Verkennen’ hebben we de gedeelde vraag onder woorden gebracht. Bij de stap ‘Afwegen’ is gepoogd in beeld te brengen en af te wegen. Afspraken over het omgaan met de consequenties zijn de belangrijkste ingrediënten van de fase ‘Kiezen’. De dilemma-eigenaar neemt een besluit en staat voor dat besluit. De dilemma-eigenaar wil in staat zijn om dit verder te brengen, uit te leggen en te ‘verdedigen’.

Er zijn optioneel drie mogelijkheden:

1. We vinden een uitkomst, nieuwe ‘common ground’
2. We komen er niet uit, het is meer ‘agree to disagree’
3. We stuiten op een ‘niet weten’, dat té belangrijk is om te laten liggen

VOORBEELD 1

We vinden een uitkomst, nieuwe ‘common ground’

Door vanuit verschillende invalshoeken naar het dilemma te kijken is gebleken dat er wel degelijk een uitkomst is, waarmee de belangrijkste betrokkenen naar verwachting over perspectief beschikken. De dilemma-eigenaar weet wat hem/haar te doen staat. *We kunnen verder.*

VOORBEELD 2

We komen er niet uit, het is meer ‘agree to disagree’

De dilemma-eigenaar heeft wel een compleet beeld van afwegingen en opties, zonder dat er een uitkomst is die voor iedereen prettig is. Doordat vanuit alle kanten naar het dilemma is gekeken, is er wel beter zicht op waar hobbels te verwachten zijn. *Moeten we stoppen of kunnen we door de zure appel heen bijten?*

VOORBEELD 3

We stuiten op een ‘niet weten’, dat té belangrijk is om te laten liggen

We zijn op nieuwe invalshoeken gestuit, waarover we onvoldoende weten. Eerst aanvullende informatie verzamelen dus. ‘Niet-weten’ staat niet gelijk aan ‘uitstellen’. De dilemma-eigenaar wil door. In het proces is ook basale bereidwilligheid gebleken. *We spreken af hoe we de kennis verkrijgen.*

Zijn er mogelijk nadelige gevolgen of ronduit schade, materieel of relationeel? Wat doet wie dan? En hoe vertellen we het verder aan degenen die we eerder als belangrijkste spelers hebben benoemd? Hebben de deelnemers, naast de dilemma-eigenaar ook een rol in het verder brengen van de keuze. En welke dan?

#Hoedan

Vraag iedereen om een elevator pitch te houden:

hoe vertel je dit verder aan...

Hierbij komt in vogelvlucht langs:

- Voor welke keuze de dilemma-eigenaar staat
- Welke betrokkenen rechten, belangen of wensen kunnen laten gelden
- Wie de beslissing/keuze neemt
- Welke nadere informatie verkend is om de beslissing op een verantwoorde wijze te kunnen nemen
- Wat de argumenten zijn
- En tot welke conclusie we gekomen zijn.

Deze elevator pitches leveren samen input voor de samenvatting van het dilemmagesprek (gemaakt door de gespreksleider). De dilemma-eigenaar krijgt deze samenvatting om mee verder te gaan.



5. Afronden

Deugt het, wat we besproken hebben? En: doet het deugd? Dit zijn de twee belangrijkste vragen bij de afronding. Hoewel dit zowel terugslaat op de inhoud als het proces, ligt de nadruk in de afronding van het gesprek op het reflecteren op het dilemmagesprek zelf. De inhoud hebben we zojuist al samengevat.

Doel

Ter afronding terugblikken op proces van het gesprek.

Toelichting

Wat heeft dit ons gebracht voor deze kwestie, en ook: is dit voor herhaling vatbaar?

#Hoe dan?

Maak de slotronde (eerst laten opschrijven!) aan de hand van de volgende vragen:

1. Deugt de uitkomst: wat bewijst dat dit kan gaan werken?
2. Doet het deugd: hebben we er ook een goed gevoel bij?
3. Wat neemt elke deelnemer hier uit mee, voor zichzelf en voor zijn/haar team

Eindig de toelichting van wat de deelnemers opgeschreven hebben bij de dilemma-eigenaar.

Ervaringen delen (moresprudentie)

Bij een levende praktijk hoort een dynamische leidraad. Deze handreiking wint dan ook aan betekenis als we de inhoud blijven verversen en ondersteunen met praktische verhalen, voorbeelden en het vastleggen van bijzondere ervaringen.

Op www.open-overheid.nl verzamelen we ervaringen en verhalen van anderen. Deel ook jouw ervaring met anderen, zodat zij kunnen leren van jou.

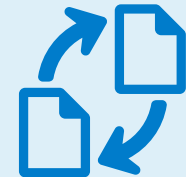
Verhalen op tafel

Voortdurend laten collega's zien hoe ze het gesprek aangaan en vindingrijk omgaan met openbaarheid. Laten we die verhalen optekenen en doorvertellen. Denk ook aan ['Beelden van Goed Werk'](#) en deel je ervaringen via www.open-overheid.nl.



Vormen van moresprudentie

Iedere beroepsgroep zorgt dat ze terug kan vallen op gezaghebbende uitspraken: lessen voor het handelen in schurende kwesties. Is dat in jouw organisatie ook zo? Maak hier gebruik van en verwijst elkaar ernaar.



Handreiking voor de dilemma-eigenaar

Aan de slag als dilemma-eigenaar	21
Zelf-analyse: een hulpmiddel ter voorbereiding	22
Toelichting bij invullen zelfanalyse	24



Aan de slag als dilemma-eigenaar

Stel! Je overweegt om een dilemmagesprek aan te gaan volgens de aanpak in deze handreiking. Dit hoofdstuk is bedoeld om je goed voorbereiden. Maak zelf de analyse van de situatie, om de probleemstelling zo scherp mogelijk te krijgen. Aan de hand van 4 vragen breng je in kaart welke afwegingen ertoe doen in de concrete situatie die voorligt. Eerste hulp bij ordening, als je met de gespreksleider vaststelt wie en wat er nodig is voor een goed dilemmagesprek.

Samenspel met de gespreksleider

Ruimte nemen en ruimte krijgen in een gesprek gaat gelukkig vaak vanzelf. Met een aparte gespreksleider bevorder je dat beschikbare mensen en mogelijkheden (en tijd) het beste worden benut. Deze aanpak gaat er vanuit dat het gesprek geleid wordt door een ervaren gespreksleider of facilitator. Binnen de rijksoverheid zijn er verschillende manieren om een gespreksleider te betrekken.

Samenstelling van de groep

Soms helpt een simpele vraag bij het bepalen van de ideale groepsamenstelling: ‘Wie mag er bij de bespreking echt niet ontbreken?’ Maar maak de groep niet te groot. Doel van de bepaling van het deelnemersveld is het beschikken over goede perspectieven. Daarbij kunnen de vier invalshoeken worden benut uit het vorige hoofdstuk: zitten er juridische, financiële, relationele of morele aspecten aan de opgave?

Werkblad als leidraad

Bij het gesprek gebruiken we een ‘canvas’ om de voortgang te noteren. Het canvas volgt de 5 stappen van het gesprek ([zie pagina 30](#)). De gespreksleider houdt het canvas bij.



Zelf-analyse: een hulpmiddel ter voorbereiding

Wat wil ik? Wat kan ik? Wat mag ik? Wat durf ik? Aan de hand van die vier vragen kun je hierna aan de slag. Behoeftte aan toelichting bij de vragen? [De toelichting](#) (pagina 24) geeft uitleg en achtergrond bij de vragen en invalshoeken.

Afweging

A. Wat wil ik?

Begrip van eigen en andermans waarden en communicatiestijlen

1. Welke persoonlijke, professionele en publieke waarden doen ertoe voor mij en de spelers in het dilemma?
2. Wat zijn mijn en andermans voorkeuren als het om de manier van communiceren gaat?
3. Wat is mijn eigen luisterstijl?
4. Hoe leg ik afwegingen voor de spiegel uit?
5. Hoe werkt mijn 'morele antenne' meestal (bewustzijn van de kleuring van je kijk en ervaring met inclusie)?

Zelfanalyse/ beoordeling situatie

B. Wat kan ik?

Vaardigheden en inzicht voor hanteren van druk, invloed en tegenspraak

1. Hoe staat het met mijn inzicht in omgaan met signalen uit politiek, samenleving en media?
2. Hoe vaardig ben ik in het voeren van een gesprek en het formuleren op schrift?
3. Hoe kom ik in contact en organiseer ik terugkoppeling?

Afweging

C. Wat mag ik?

Kennis van rechten, plichten, spelregels en uitgangspunten

1. Welke wetten en dus rechten en plichten doen ertoe voor mij en voor anderen?
2. Op welke uitgangspunten en/of spelregels kan ik terugvallen?
3. Zijn eerdere uitspraken en ervaringen beschikbaar?

Zelfanalyse/ beoordeling situatie

D. Wat durf ik?

Ervaren veiligheid en sociale steun, vertrouwen en dapperheid

1. Hoe ga ik om met het aanspreken van leidinggevenden en collega's bij dilemma's?
2. Durf ik mij kwetsbaar op te stellen bij het benoemen wat mij bezighoudt?
3. Welke steun en veiligheid ervaar ik van collega's en leiding bij verstoringen?
4. Wat zijn de mogelijkheden voor intervisie en reflectie op ervaringen en projecten?

Toelichting bij invullen zelfanalyse

A. Wat wil ik?

Begrip van eigen en andermans waarden en communicatiestijlen

Welke persoonlijke, professionele en publieke waarden doen ertoe voor mij en andere spelers?

Waarden staan voor wat we voor het goede houden. Dat verschilt van mens tot mens. Het overlapt deels, waardoor we over veel ‘common ground’ beschikken, maar het ook kan schuren. Bij het inventariseren van belangrijke waarden kan het helpen te kijken naar typen waarden: je hebt persoonlijke waarden, maar beroepsgroepen kennen ook professionele waarden. De overheid kent als organisatie waarden. Op een breder maatschappelijk vlak is sprake van publieke waarden. (zie ook [Instituut Publieke Waarden](#)). Hoe ben je in staat die botsende en bindende waarden te herkennen en hanteren? Door ze te benoemen en er het gesprek over aan te gaan.

*Wat zijn mijn en andermans voorkeuren als het om de manier van communiceren gaat?*¹

Fight, flight or freeze, worden als de klassieke reacties op ongemak getypeerd. We kunnen bij onszelf dominanties ontdekken. Die zijn natuurlijk situationeel bepaald. Onderzoek leert dat beleidsmakers en projectleiders bij de overheid vaak een vierde stijl prefereren: face, oftewel, ga er op af¹. Het verschil tussen fight en face zit in de grondhouding. Ga je er ‘met gestrekt been in’ (fight) of ga je er

vragenderwijs in, zonder op voorhand al een oordeel te hebben (tegemoot treden/face). Factoren als dekking, sociale steun en zicht op effecten bevorderen deze vierde – open – stijl.² Een voorbeeld van een ‘face reactie: Als je een brief krijgt of een schriftelijk verzoek, betekent dat niet automatisch dat je *terugschrijft*. Opbellen en vragen waar mensen naar op zoek zijn, helpt vaak een vraag te begrijpen, te verfijnen, toe te spitsen en van een context te voorzien. Ook hierin hebben mensen verschillende persoonlijke voorkeuren. Naast voorkeuren in manieren van communiceren (handelen) heb je ook voorkeuren in ‘luisteren’. Otto Scharmer³ onderscheidt 4 typen luisteren:

- Verzamelen informatie (bevestiging),
- Gericht luisteren (wat wijkt af van wat ik al weet),
- Empathisch luisteren (inleven in andermans perspectief),
- Generatief luisteren (afstemmen op eigen intuïtie, de ander en het geheel, waardoor nieuwe ideeën en verbindingen ontstaan).

Ga bij jezelf na wat jouw natuurlijke manier van luisteren is en denk na over wat de optimale manier zou zijn voor dit dilemma.

1. Zie onder meer de publicatie ‘[Kompas voor publiek leiderschap](#)’ van de Algemene Bestuursdienst
2. Onder meer uitgewerkt in proefschrift van Guido Rijnja (2012): www.genietenvanweerstand.nl
3. Scharmer, O. (2018). *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.

Hoe leg ik afwegingen voor de spiegel uit?

De aard van de informatie kan er aanleiding toe zijn, dat je twijfelt of iets wel uitlegbaar is. Ook de mogelijkheid dat een individu of groepering voorgetrokken kan worden of juist op achterstand kan komen, kan het geweten aanspreken: wat is in dit geval passend of niet? Soms weet je op voorhand al dat er ook verliezers zijn bij de te maken keuze. Hoe werkt mijn 'morele antenne' meestal (bewustzijn van de kleuring van je kijk en ervaring met inclusie)? Bedoeld en onbedoeld, bewust en onbewust oefenen mensen en organisaties invloed op elkaar uit. Hoe spelen relaties op elkaar in, wat weten we over afhankelijkheden van partijen onderling en de mogelijkheden om invloed aan te wenden bij elkaar? Hoe onafhankelijk ben je zelf/kun je zelf zijn? Onderzoek dit en neem de tijd om hier bij stil te staan.

B. Wat kan ik?

Vaardigheden en inzicht voor hanteren van druk, invloed en tegenspraak

Hoe staat het met mijn/ons inzicht in omgaan met signalen uit politiek, samenleving en media?

Als **parlementariërs** vragen om gegevens of er ontmoetingen op de rol staan als commissievergaderingen, vragenuurtje, vraagt het politieke primaat meer dan gemiddelde aandacht: wat heeft de bewindspersoon nodig in deze kwestie, en hoe draagt mijn handelen hieraan bij? Contact met bestuursondersteuners, woordvoerders en politiek assistenten helpt af te stemmen, als direct contact met de bewindspersoon niet mogelijk is.

Politieke processen en beslissingen over maatschappelijke opgaven kennen voor buitenstaanders vaak een complex karakter. Doorgrond je de mores van de parlementaire democratie, dan ben je beter in staat je weg in te vinden en een eigen koers te varen. Dit geldt ook voor het samenspel met de (parlementaire) journalistiek. De directie Communicatie kan je hierbij altijd helpen.

Onrust in de maatschappij, mediadruk en oplopende politieke aandacht kunnen de druk op het vrijgeven van informatie versterken. Misschien wel eerder dan jij van plan was. Heb je ervaring (beschikbaar in je omgeving) om publiek in te spelen op **maatschappelijke pressiegroepen**? Veel partijen staan open voor achtergrondgesprekken. Onderhandelingen hoeven openheid niet in de weg te staan: kijk wat een relatie kan versterken. Als 'de algemene opinie' over een beleidsonderwerp stellig is, en (voorgenomen) beleid ter discussie staat, kunnen uitgesproken opvattingen ('op de polen') de overhand krijgen. Wees je daarvan bewust. Soms reageert de ontvanger van jouw informatie meer op 'de publieke opinie' dan op jouw specifieke informatie. Door je bewust te zijn van deze mogelijkheid, kan je in je communicatie hier ook op inspelen. Wat speelt zich in het (stille) midden af, welke opinies, verwachtingen en verlangens doen zich tussen de uiterste opvattingen voor?

Angst voor berichtgeving door de **media** is niet altijd terecht. De spreekwoordelijke 'chocoladeletters' in de krant betekenen niet automatisch dat alom paniek uitbreekt. Het is belangrijk steeds te doorgronden hoe mensen de informatie verwerken, en dat je met de juiste mensen in gesprek blijft, zowel binnen als buiten de organisatie.

Dit geldt ook als er onverhoopt wel paniek optreedt. Ook dan is het onderhouden van contact met woordvoerders en bestuurs-ondersteuners een eerste vereiste. Kijk of het mogelijk is meer te weten te komen van de werkwijze van kranten, radio en tv. Hoe werkt nieuws en wat hebben journalisten nodig om hun werk goed te kunnen doen? En, wat is er in jouw team of organisatie bekend over de impact van mediaberichtgeving bij publieksgroepen?

Het kan zijn dat het dilemma wat voorligt voor je gevoel ‘ver van de politiek af ligt’. Omdat het dilemma zijn waar openbaarheid een rol speelt, is het slim deze aspecten toch altijd (vluchtig) even langs te lopen.

Hoe vaardig ben ik in het voeren van een gesprek en het formuleren op schrift

De juiste formulering, het ordenen van gegevens en het vinden van de juiste vorm: schrijf ik een mail, bel ik op, nodig ik iemand uit voor een gesprek, maak ik een schema of tabel of.... De persoonlijke skills en keuzes om informatie betekenis te geven zijn heel belangrijk om je vrij te voelen ermee om te gaan. Spar hierover met collega's en/of je leidinggevende. Wat zou jij doen? Heldere taal doet veel voor hoe open en transparant de ontvanger de informatie ervaart.⁴

Hoe kom ik in contact en organiseer ik terugkoppeling?

Het tijdstip van het openbaar maken van informatie hangt af van een inschatting over de mate waarin een ander in staat is om met die informatie iets te doen. Te veel informatie helpt ook niet altijd. Kennis van de verwachtingen van een ander is belangrijk: wat heeft hij of zij nodig? Hoe verder je afstaat van de ander, hoe moeilijker het is in te

schatten wat opvattingen en verwachtingen zijn en hoe iets kan vallen. Het is dus zaak om de afstand te verkleinen en de feedback te organiseren door de ander op te zoeken of te bevragen. Hoe verder je af staat van respons op je handelen, hoe groter de kans is, dat ongericht beslissingen worden genomen en misverstanden kunnen ontstaan. En hoe groter de kans dat ‘het zekere voor het onzekere’ wordt vertaald als: hou de kaarten maar voor de borst. Dat draagt het risico in zich dat je later alsnog informatie moet verstrekken.

Veel Wob-verzoeken zijn uitgestelde transparantie...

Dit zei een topambtenaar eens in een gesprek over ervaringen met verzoeken om actieve openbaarheid op haar departement. Veel ophef bij verzoeken om het vrijgeven van informatie gaat vaak niet over de inhoud van gegevens, maar over vermeend achterhouden ervan en dus een gebrek aan transparantie. Dat kun je voor zijn door tijdig informatie actief te openbaren.

⁴. De [Direct Duidelijk brigade](#) helpt overheidsorganisaties om in heldere taal voor de dag te komen.

Ook procesinformatie, informatie over de voortgang, en waarom je iets niet of nog niet gereed hebt voor publicatie kan bijdragen aan goed contact.

Langer contact met betrokkenen of belanghebbenden kan een voordeel zijn om iets aan te kaarten. Het kan er ook toe leiden dat banden te innig zijn en openheid een vorm van intimiteit krijgt. Hoe zorg je voor professionele distantie? Dit is belangrijk, zowel ten aanzien van het wanneer en wat openbaren, als wanneer bij het beoordelen van het openbaren van informatie niet duidelijk is wat het effect zal zijn voor de relatie.

C. Wat mag ik?

Kennis van rechten, plichten, spelregels en uitgangspunten

Welke wetten en dus rechten en plichten doen ertoe voor mij en voor anderen?

Grondslagen van openbaarheid zijn in wetgeving en aanvullende regels vastgelegd. Er zijn meerdere hulpmiddelen om je kennis te checken, aan te vullen en trainen. Waarop kunnen we terugvallen? Het Rijksprogramma voor Duurzame Informatiehuishouding heeft hier uitgebreide informatie beschikbaar over in de vorm van e-learnings. Kijk [↗ hier](#) voor meer informatie. En zie ook de [↗ handreiking Actief openbaar maken doe je zo!](#) om te zien wat er allemaal komt kijken bij de overgang naar meer actieve openbaarmaking. Deze producten worden regelmatig geactualiseerd, dus neem er vaker dan eens een kijkje.

Op welke uitgangspunten en/of spelregels kan ik terugvallen?

De [↗ beginselen van behoorlijk bestuur](#) beschrijven de uitgangspunten volgens welke de overheid handelt. Ook in het beleid rondom de Wet open Overheid zijn uitgangspunten over openbaarheid opgenomen.

Aanvullend bieden de [↗ uitgangspunten overheidscommunicatie](#) binnen de discipline van de overheidscommunicatie houvast voor de wijze waarop in publieke relaties met informatie wordt omgegaan.

En ga daarnaast te rade bij wat binnen jouw organisatie de uitgangspunten en spelregels zijn.

Zijn eerdere uitspraken en ervaringen beschikbaar?

Eerdere vergelijkbare gebeurtenissen kunnen helpen om ongewisse situaties met open vizier tegemoet te treden. Ervaringen zijn de beste leermeester, zeker ook negatieve. Ga na of die binnen jouw organisatie ergens opgeslagen zijn. Is er 'moresprudentie' om aannames en keuzes te toetsen?

D. Wat durf ik?

Ervaren veiligheid en sociale steun, vertrouwen en dapperheid

Hoe beoordeel ik het aanspreken van leidinggevenden en collega's bij dilemma's?

De vrijmoedigheid van Pippi Langkous getuigt van het vermogen om zonder toestemming of dekking een nieuwe weg in te slaan: 'Ik heb het nog nooit gedaan, dus denk ik dat het wel kan'. Dat is lang niet iedereen gegeven en dat is ook niet erg. Het is behulpzaam te weten wat je zelf in huis hebt als het gaat om het leggen van contact, presenteren, voeren van gesprekken, loyale tegenspraak⁵ en omgaan met conflicten. En hoe dat bij anderen ligt, te beginnen bij collega's. Hoe brengen we het beste team op de been? Wat durf ik zelf, wat laat ik liever aan een ander over?

Wie kwetsbaarheid toont, krijgt het terug

Het is eng en moeilijk om je kwetsbaar op te stellen, maar je krijgt er veel voor terug. Kwetsbaarheid is een emotie waar bijna niemand zich prettig bij voelt. We associëren het met onzekerheid en risico's. Toch blijkt vaak dat iemand die zich kwetsbaar opstelt juist veel kracht uitstraalt en daarmee de drempel verlaagt om hulp te krijgen. De systemische kant is relevant: hoe is de organisatie ingesteld op veranderingen. In welke mate kennen we een veiligheid-paradox: veiligheid ontstaat vaak zodra onveiligheid is uitgesproken.

Hoe ervaar ik steun en veiligheid van collega's en leiding bij verstoringen?

Net als in privé-contacten is het eenvoudiger om een risico met iemand te nemen, als je iemand al kent. Vanuit een relatie kun je vaak veel meer bij elkaar toetsen, bespreken en in vertrouwen risico's nemen. Dat geldt ook voor de steun en het contact wat je van collega's ervaart als het contact met de ontvanger van de informatie complex is. De beschikbaarheid van een relatie is een bevorderende factor, juist ook als nare ervaringen aan de orde zijn geweest. We zijn over het algemeen heel gevoelig voor consistentie in het contact.

Wat zijn de mogelijkheden voor intervisie en reflectie op ervaringen en projecten?

Wat wordt in een organisatie als 'fout' bestempeld, en waar heten diezelfde ervaringen 'leren van elkaar'? De wijze waarop leidinggevenden medewerkers ruimte bieden voor het testen van handwijzen, doorbreken van patronen en het omgaan met 'fouten', kan bepalend zijn voor hoe een individu omgaat met (het moment en de manier van) openbaren van informatie. Hoe hebben leidinggevenden op hun beurt hun sociale steun georganiseerd? Intervisie helpt.

5. Zie www.loyaletegenspraak.nl

Bijlage

Canvas dilemmagesprek openbaarheid 30

Canvas dilemmagesprek openbaarheid



1. Kennismaken

Wat is het dilemma? Waarom is het gesprek nú nodig?



2. Verkennen

Waar verlangen ze naar?

Wie doen ertoe?	Speler A	Speler B	Speler C
Standpunten en emoties			
Belangen en waarden			
Rechten en voorkeuren			
Wat is de gedeelde vraag?			



3. Afwegen

	Keuze 1	Keuze 2
Voordelen		
Nadelen		
Wat is de conclusie?		



4. Kiezen

Wat is de keuze?	Wat heeft wie nodig?	Hoe nu verder?



5. Afronding

Zijn we tevreden?

Samenvatting

Uitgave in het kader van het Actieplan Open Overheid

Samenstelling: Guido Rijnja en H el ene van der Sluijs
Oktober 2022