



Rijksoverheid

Het dilemmagesprek

# Als openbaarheid schuurt

In gesprek over jouw dilemma

*Werken aan een*  
**Open  
Overheid**



# Inhoudsopgave

<b>Aanleiding</b>	<b>3</b>
Typen dilemma's	3
<b>Dilemma op je bord. Wat nu?</b>	<b>4</b>
<b>Vorbereiding dilemmagesprek</b>	<b>6</b>
A. Wat wil ik?	8
B. Wat durf ik?	9
C. Wat kan ik?	10
D. Wat mag ik?	11
<b>Werkblad dilemmagesprek</b>	<b>12</b>



# Aanleiding

‘Straks staat het met chocoladeletters in de krant! Buikpijndossier...’

‘Alles openbaar maken? Wat moeten ze met al die informatie.’

Openbaarheid wordt wel de ‘**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. En dus lopen we tegen **dilemma’s** aan in ons werk.

In wet- en regelgeving over de rechten van burgers en de plichten van de overheid is openbaarheid een belangrijk onderwerp. Burgers moeten toegang kunnen krijgen tot overheidsinformatie, overheden moeten hiervoor zorgen. Het gaat daarbij onder andere om beslisnota’s, rapporten, vergaderstukken en notulen, maar soms ook om e-mails en chatverkeer. Het uitgangspunt ‘Alles is openbaar, tenzij...’ maakt duidelijk dat openbaarheid niet een keuze is, maar een gegeven.

Dit neemt niet weg dat de vraag op kan komen wat wijsheid is. Voor een deel biedt wet- en regelgeving dan houvast. Zo kunnen privacy, onderhandelingen en staatsveiligheid redenen zijn om gegevens niet of in een aangepaste vorm te openbaren. In andere situaties is wel duidelijk ‘*wat*’ er moet, maar levert ‘*hoe of wanneer*’ de buikpijn op. Deze aanpak gaat niet in op *of* je iets moet openbaren, maar *hoe* ermee om te gaan *als* je iets openbaar maakt.

‘Het wordt toch gelakt?’ ‘Ja, maar iedereen weet dat dit mijn dossier is.’

‘Kan ik loyaal zijn aan mijzelf, de stakeholders én aan de minister?’

## Typen dilemma’s

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

- *Vragen rondom relaties* en de impact op het vertrouwen bij (het openbaren van) belangen, zorgen en verlangens van partijen, zoals belangenorganisaties en medeoverheden.
- *Vragen over rechten*: wet- en regelgeving zoals Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en Wet open overheid (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.
- *Vragen over 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 op je bord. Wat nu?

Als je bij de overheid werkt, is openbaarheid geen keuze, maar een opdracht. Tegelijkertijd is het steeds makkelijker om informatie verder te verspreiden en groepen te mobiliseren. Daardoor roept openbaar maken – wat op zichzelf niets nieuws is in het openbaar bestuur – meer vragen op dan ooit: wat betekent het, wat is de impact en kan ik voor de gevolgen instaan?. Dit zijn werkgerelateerde vragen die hun grondslag vinden in zorg om het goede te doen in je werk. En toch kunnen ze leiden tot persoonlijk onbehagen.

## Aanpak dilemmagesprek

Daarom is deze aanpak 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 beleids-onderwerp. In feite raakt openbaarheid het doen en laten van iedereen die de overheid dient.

## Vakmanschap en collegiale support

Zodra professionele vragen als dilemma's voelen, is er een keuze en is een goede afweging belangrijk. Collega's brengen verschillende perspectieven, expertise en ervaringen in. Ze kunnen helpen om tot de kern te komen en te vinden wat passend is om te doen en goed voelt. Zoals een goed gesprek vaker het verschil kan maken, door 'wat er echt toe doet' naar boven te halen. Dit effect faciliteren we met het dilemmagesprek. Door dit samen te doen leer je van elkaar en breng je samen elkaars vakmanschap verder.

## Voer het goede gesprek

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 geef je aandacht aan wie en wat er bij een professionele keuze toe doen. De ervaring vanuit gesprekken leert dat bij nader onderzoek vaak een bandbreedte bestaat, waarbinnen meerdere (gedeelde) opties mogelijk zijn. Om een keuze te kunnen maken uit welke opties – of combinatie van opties – het beste is, helpt het om de opties gestructureerd af te pellen. Dan krijg je belangen, verlangens en zienswijzen in beeld. En kun je vaststellen wat bepalend is bij een goede keuze.

### 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. Daar spreken ze mij op aan en dat heeft mogelijk impact op mijn relatie met hen. Hoe ga ik hiermee om?”

## In 5 stappen verder

Zodra een dilemma voorligt, komt het er op aan dat je in staat bent om met elkaar de kwestie bespreekbaar te maken 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 veel dilemma's, maar zeker voor vraagstukken op het vlak van openbaarheid. Jouw 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. Besteed tijd om het dilemma goed te omschrijven zodat iedereen van een gedeeld startpunt vertrekt. Door je goed voor te bereiden haal je meer uit het gesprek zelf.

## Betrek een gespreksleider

Met een aparte gespreksleider bevorder je dat beschikbare mensen en mogelijkheden (en tijd) het beste worden benut. Deze aanpak gaat ervan uit dat het gesprek geleid wordt door een gespreksleider of facilitator. Binnen de rijksoverheid zijn er verschillende manieren om een gespreksleider te betrekken.

### Tip: Op zoek naar een gespreksleider?

Binnen veel overheidsorganisaties zijn getrainde gespreksleiders beschikbaar. Informeer hiernaar binnen jouw eigen organisatie. Zij zijn vaak al bekend met deze aanpak. Ook is er een aparte toelichting voor de gespreksleider beschikbaar.

## Samenstelling van de groep

Soms helpt een simpele vraag bij het bepalen van de ideale groepssamenstelling: Wie mag er bij de bespreking echt niet ontbreken? Maak de groep niet te groot. Doel van de bepaling van de deelnemers is het beschikken over verschillende perspectieven.

## Werkblad

Tijdens een dilemmagesprek gebruiken we een werkblad. Het werkblad helpt 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 werkblad.

We voeren het gesprek aan de hand van vijf stappen.  
Stap twee, drie en vier vormen de kern:



1. **Kennismaken:** wat is het dilemma en waarom is dit gesprek wenselijk?



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



3. **Afwegen:** wat zijn de opties?



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



5. **Afronden:** zijn we tevreden?

## Kijk vanuit verschillende perspectieven

Bij de voorbereiding en tijdens de stappen in het gesprek wissel je bewust van perspectief. Je begint bij wat je zelf wilt, durft en mag. Vervolgens bekijk je de situatie vanuit de andere spelers in het dilemma (niet te verwarren met de gespreksdeelnemers). Wie zijn dat, waarom zijn ze van belang en waar verlangen ze naar. Worden alle – soms vanzelfsprekende – stakeholders benoemd? Bij het afwegen van de opties wissel je weer van perspectief door te kijken naar wat goed is voor ons (ik en zij samen).



**Ik:** Wat wil je, wat durf je, wat kan je en wat mag je?

**Zij:** Wie doen ertoe en waar verlangen ze naar?

**Wij:** Wat zijn de opties en wat heeft wie nodig?



# Vorbereiding dilemmagesprek

Wat goed dat je aan de slag gaat met jouw dilemma! Hier lees je meer over de voorbereiding van het gesprek. Maak een analyse van de situatie om de probleemstelling zo scherp mogelijk te krijgen. Breng vervolgens aan de hand van vier vragen in kaart welke afwegingen er toe doen voor jou in de concrete situatie die voorligt. Dit helpt om het dilemma en de eigen overwegingen, voor het gesprek, te ordenen en scherp te krijgen. Samen met de gespreksleider kun je zo vaststellen wie en wat er nodig is voor een goed dilemmagesprek.

## Analyse probleemstelling

Bij de start van het dilemmagesprek zal de gespreksleider je vragen om jouw dilemma kort te beschrijven. Probeer daarbij zo concreet mogelijk te formuleren wat de situatie is en waarom dat voor jou een dilemma oplevert. Het is handig om hier vooraf over na te denken en het in een paar zinnen te formuleren. Maak duidelijk wat er feitelijk aan de hand is. En ga vervolgens in op waarom dit voor jou als een dilemma voelt. Denk ook na over wat jouw gedroomde uitkomst zou zijn.

Het hoeft niet in een keer goed. Er is tijdens het dilemmagesprek ruimte om de probleemstelling verder aan te scherpen. Je krijgt door vragen van collega's vaak nieuwe inzichten die je helpen het dilemma scherper te duiden.

## Hoe zit je er zelf in?

Naast de analyse van het dilemma zelf, is het ook goed om voor het gesprek bij jezelf de volgende vragen te stellen:

- A. Wat wil ik? (waarden, normen, morele antenne)
- B. Wat durf ik? (lef, steun en veiligheid)
- C. Wat kan ik? (vaardigheden, ervaring)
- D. Wat mag ik? (regels en plichten)



Het gaat er hierbij niet om, om elke vraag en subvraag uit de toelichting apart te beantwoorden. Laat de informatie op je inwerken en bedenk je hoe dit nu, bij dit dilemma, voor jou wel of niet speelt.

Afweging	Zelfanalyse / beoordeling situatie
A. <b>Wat wil ik?</b> (waarden, normen, morele antenne)	
B. <b>Wat durf ik?</b> (lef, steun en veiligheid)	
C. <b>Wat kan ik?</b> (vaardigheden, ervaring)	
D. <b>Wat mag ik?</b> (regels en plichten)	

## A. Wat wil ik?

**Onder ‘wat wil ik?’ omvatten we het samenspel van waarden en normen die voor jou gelden. Wat zegt je morele antenne?**

*Hoe zou ik de te maken afweging voor de spiegel uitleggen (aan mezelf)?*

De inhoud of aard van de informatie kan de aanleiding zijn dat je twijfelt of iets wel uitlegbaar is. 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? 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)? Onderzoek dit en neem de tijd om hierbij stil te staan.

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

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. Welke waarden spelen voor jou een rol bij dit dilemma? Het kan hierbij 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<sup>1</sup>. Hoe ben je in staat die botsende en bindende waarden te herkennen en hanteren?

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

*Fight, flight or freeze*, worden als de klassieke reacties op ongemak getypeerd. We kunnen bij onszelf nagaan welke dominant zijn in bepaalde situaties. Onderzoek leert dat beleidsmakers en projectleiders bij de overheid vaak een vierde stijl prefereren: *face*, oftewel, ga er op af.<sup>2</sup> 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 (tegenover *treden/face*). Factoren als dekking, sociale steun en zicht op effecten bevorderen deze vierde – open – stijl<sup>3</sup>.

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 en in contact te komen. Ook hierin hebben mensen verschillende persoonlijke voorkeuren.

Naast voorkeuren in manieren van communiceren (handelen) heb je ook voorkeuren in luisteren. Otto Scharmer<sup>4</sup> onderscheidt vier typen luisteren:

1. Verzamelen informatie (bevestiging),
2. Gericht luisteren (wat wijkt af van wat ik al weet),
3. Empathisch luisteren (inleven in andermans perspectief),
4. 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.

<sup>1</sup> Zie ook Publiekewaarden.nl (<https://publiekewaarden.nl/>)

<sup>2</sup> Zie onder meer de publicatie ‘Kompas voor publiek leiderschap’ van de Algemene Bestuursdienst.

<sup>3</sup> Onder meer uitgewerkt in proefschrift van Guido Rijnja (2012): [www.genietenvanweerstand.nl](http://www.genietenvanweerstand.nl).

<sup>4</sup> Scharmer, O. (2018). *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.



## B. Wat durf ik?

**Hoe veilig voel je je. Voel je je gesteund door collega's? Dit gaat over de ervaren veiligheid en sociale steun, vertrouwen en dapperheid**

*Hoe beoordeel ik het aanspreken van leidinggevend 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 tegenspraak en omgaan met conflicten. Soms is het ook goed te weten wat je collega's durven en doen. Hoe brengen we het beste team op de been voor dit dilemma? 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 leidinggevend medewerkers ruimte bieden voor het testen van handelwijzen, 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 leidinggevend op hun beurt hun sociale steun georganiseerd? Intervisie helpt.

## C. Wat kan ik?

**Ook je vaardigheden en communicatie voorkeuren spelen een rol. Wat is je ervaring met het omgaan met druk, invloed en tegenspraak? En speelt dit een rol in dit dilemma?**

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

**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. Als **parlementariërs** vragen om informatie, dan vraagt dit 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 om af te stemmen.

Onrust in de maatschappij, mediadruk en oplopende politieke aandacht kunnen de druk op het vrijgeven van informatie versterken en beïnvloeden ook hoe de vrijgegeven informatie ontvangen wordt.

Wordt er eerder om informatie gevraagd dan jij van plan was? Ook als de algemene opinie over een beleidsonderwerp stellig is, en (voorgenomen) beleid ter discussie staat, kunnen uitgesproken opvattingen 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 om 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 bestuursondersteuners een eerste vereiste. Kijk of het mogelijk is om 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 jouw dilemma voor je gevoel ver van de politiek af ligt. Toch is het slim deze aspecten altijd 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 vaardigheden en keuzes om informatie betekenis te geven zijn heel belangrijk. Spar hierover met collega's en/of je leidinggevende. Wat zou jij doen? Helder taal doet veel voor hoe open en transparant de ontvanger de informatie ervaart<sup>5</sup>.

*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 om 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.

<sup>5</sup> De direct duidelijk brigade helpt overheidsorganisaties om in heldere taal te communiceren.

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 echter ook toe leiden dat banden te innig zijn en openheid een vorm van intimiteit krijgt. Hoe zorg je voor professionele afstand? 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.

#### **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 het vermeend achterhouden ervan en dus een gebrek aan transparantie. Dat kun je voor zijn door op tijd informatie actief te openbaren.

## **D. Wat mag ik?**

### **Natuurlijk is ook je kennis van je rechten, plichten, spelregels en uitgangspunten van belang.**

#### *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? Toch is het onze ervaring dat de kaders en wet- en regelgeving vaak niet de belemmerende factoren zijn. Veel dilemma's spelen zich af binnen het kader van de regels.

#### *Op welke uitgangspunten en/of spelregels kan ik terugvallen?*

De beginselen van behoorlijk bestuur beschrijven de uitgangspunten voor het handelen van de overheid. 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.

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

# Werkblad dilemmagesprek



## 1. Kennismaken

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



## 2. Verkennen

Verkenning

Speler A

Speler B

Speler C

Standpunten  
en emoties

Belangen  
en waarden

Rechten  
en voorkeuren

Wat is de gedeelde vraag?



## 3. Afwegen

Afwegingen

Optie 1

Optie 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

**Dit is een uitgave van:**

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
Programma Open Overheid

[www.minbzk.nl](http://www.minbzk.nl)

[www.open-overheid.nl](http://www.open-overheid.nl)

Turfmarkt 147  
2511 DP Den Haag

Postbus 20011  
2500 EA Den Haag

**Uitgave in het kader van het Actieplan Open Overheid**

Samenstelling: Guido Rijnja en H el ene van der Sluijs  
Vernieuwde versie november 2023