



Rijksoverheid

Het dilemmagesprek

Als openbaarheid schuurt

Toelichting gespreksleider

Werken aan een
**Open
Overheid**

Inhoudsopgave

Context dilemma's openbaarheid	3
Werkwijze dilemmagesprek over actieve openbaarmaking	4
Wat doe je in een voorgesprek?	4
Stappen van het dilemmagesprek	6
Het gesprek voeren	6
Stap 0: welkom en check-in	6
Stap 1: Kennismaking en het verkennen van de situatie die voorligt	7
Stap 2: Verder met verkennen: verdiepen op het dilemma en de spelers	8
Stap 3: Afwegen handelingsperspectieven	9
Stap 4: Wat valt er te kiezen?	10
Stap 5: Afronding en check-out	10
Werkblad dilemmagesprek	11



Context dilemma's openbaarheid

Hoe maak je een goede afweging als je twijfelt over het actief of passief delen van informatie of het actief publiceren van voornemens en voorstellen?

De overheid werkt aan maatschappelijke opgaven die mensen raken. De overheid kan alleen slagvaardig handelen in die vraagstukken als er voldoende vertrouwen is bij burgers, de volksvertegenwoordiging en de organisaties die op dat handelen toezien, waaronder ook de media.

Openbaarheid als plicht en recht

Openbaarheid is hierbij een belangrijk thema. Het wordt wel de 'zuurstof van de democratie' genoemd. Het gaat om meer dan alleen openheid. Het is een plicht van de overheid en een recht van de burger. Het uitgangspunt 'alles is openbaar, tenzij...' maakt duidelijk dat openbaarheid niet zozeer een keuze is als wel een gegeven. Openbaarheid veronderstelt dat er in alle fasen van beleid en uitvoering een aanspreekbare overheid is. Dat is niet eenvoudig. De wet- en regelgeving biedt houvast, maar er kunnen redenen zijn (zoals privacy, onderhandelingen en staatsveiligheid) om iets niet of in aangepaste vorm te openbaren. Terwijl openbaarheid als lastig ervaren kan worden, biedt het ook kansen in het proces om maatschappelijke opgaven verder te brengen.

Schuring in de praktijk

In de praktijk kun je als ambtenaar dilemma's ervaren wanneer openbaarheid schuurt met iets dat er ook toe doet, gerelateerd aan de inhoud, het proces of het samenspel tijdens het werken aan maatschappelijke opgaven. Of het schuurt met afspraken die we met elkaar gemaakt hebben over hoe we handelen als ambtenaren en waarden die ertoe doen vanuit ons ambtelijk vakmanschap. Dit roept vragen op

als wat betekent openbaarheid, wat is de impact en kan ik voor de gevolgen instaan? Een concrete situatie kan ook ethische, morele vragen oproepen die ons raken als professional en als mens. Dan kan de vraag opkomen: wat is wijsheid om hier te doen?

Ambtelijk vakmanschap

Openbaarheid vraagt dan ook wat van ons ambtelijk vakmanschap. Openbaarheid hangt sterk samen met een aantal ambtelijke principes en waarden uit de [Gids Ambtelijk Vakmanschap](#):

- Het principe 'werken vanuit vertrouwen' en de bijbehorende waarde 'open'.
- Het principe 'werken vanuit verantwoordelijkheid' met de bijbehorende waarde 'aanspreekbaar'.
- Het principe 'werken vanuit verantwoording' met de bijbehorende waarden 'navolgbaar' en 'transparant'.

In deze handreiking is uitgewerkt hoe je als gespreksleider een gesprek kunt begeleiden over dilemma's die met openbaarheid te maken hebben. De opzet is zodanig dat deze ook bruikbaar is voor andere thema's.

Werkwijze dilemmagesprek over actieve openbaarmaking

Wat doe je in een dilemmagesprek?

In een dilemmagesprek over openbaarmaking gaat het niet om de vraag of je iets moet openbaren, maar hoe je ermee omgaat als je iets openbaar maakt. In het gesprek delen de dilemma-eigenaar (degene die het dilemma ervaart) en andere collega's hun perspectieven op de situatie. Samen ontrafel je waar het dilemma om draait en wat er toe doet. Samen verken je welke handelingsperspectieven er zijn, maak je een afweging en bepaal je wat nodig is om hiernaar te kunnen handelen in de praktijk. Het dilemmagesprek is daarmee een aanpak voor collegiale toetsing van zienswijzen en kansen bij een lastige keuze, waarbij er sprake is van afwegingsruimte.

Wat doe je in een voorgesprek?

In een voorgesprek met de dilemma-inbrenger [X]¹

- bereid je stap 1 van het gesprek voor, zodat [X] in het gesprek een beknopte duiding kan geven van de situatie en het door hem of haar ervaren dilemma;
- bepaal je wie je aan het gesprek wilt laten deelnemen en waarom. Wie mag er absoluut niet ontbreken? Let op dat er voldoende verschillende perspectieven aan tafel zitten. Maximaal 8 deelnemers is het advies;
- bepaal je hoeveel tijd je wilt uittrekken voor dit gesprek.

Gun jezelf en elkaar de tijd en de ruimte voor de ontwikkeling van je ambtelijke vaardigheden

Soms is het voldoende om met de groep in één uur een stevig gesprek te voeren. Voor een goede analyse van de situatie en weging van belangen en handelingsperspectieven is twee tot drie uur aan te bevelen. Onderschat niet hoeveel tijd een goed gesprek vraagt.

Het gaat niet alleen om het dilemma, maar ook om het gezamenlijke leerproces dat bijdraagt aan de versterking van je ambtelijk vakmanschap en de ontwikkeling van ons collectieve ambtelijk vermogen. Het gaat hier om onze onderzoekende, reflecterende en ethische vaardigheden.

Naarmate je zelf en gezamenlijk meer ervaring hebt met deze vorm van gespreksvoering, zul je merken dat je in de praktijk sneller herkent waar het om draait, welke handelingsperspectieven er zijn en hoe je moreel (zowel individueel als collectief) kompas richting geeft aan wat wijsheid is om te doen.

Standaard, maatwerk en hulpmiddelen

Dit gesprek kun je fysiek of online doen. Fysiek geniet de voorkeur, omdat je door betere zichtbaarheid van lichaamstaal makkelijker aanvoelt en ziet hoe de ander in het gesprek zit en naar het dilemma kijkt. De dynamiek is fysiek anders dan in een online overleg. Met goede begeleiding en goede hulpmiddelen, zoals een online versie van het werkblad, kun je ook van een online dilemmagesprek over openbaarmaking een succes maken.

Deze handreiking biedt een opzet voor het gesprek. Je kunt deze volgen of aanpassen naar eigen inzicht. Elk onderdeel levert bouwstenen op om uiteindelijk te kunnen bepalen wat wijsheid is in de dilemmasituatie. Ga dus ook verstandig om met het maken van aanpassingen in de opzet. Welk effect heeft het als we iets anders doen qua tijdsduur of opzet?

¹ In deze handreiking duiden we de dilemma-eigenaar aan met [X]. De gespreksleider duiden we aan met [Y].

Deze handreiking bevat een werkblad bestaande uit verschillende onderdelen. Op dit werkblad kun je de opbrengst uit het gesprek voor iedereen zichtbaar vastleggen. Tijdens het gesprek is het handig om eerst een flipover (of online whiteboard) te gebruiken als kladblok.

Benodigheden dilemmagesprek:

- Geprinte versies van het werkblad
- Flipover als kladblok
- Stiften (niet te dik)
- Pennen
- Post its
- Schilderstape

Afspraken

Maak vooraf afspraken over:

- aanleiding en doel van het gesprek
- de dilemmavraag
- deelnemers
- gespreksleider (kies voor een Do It Yourself gesprek of begeleiding door een interne of externe gespreksleider)
- locatie, datum, tijdsduur
- randvoorwaarden verslaglegging en delen van uitkomsten
- het voorgesprek met de dilemma-eigenaar (het 'huiswerk vooraf')



Stappen van het dilemmagesprek

Het dilemmagesprek zelf bestaat uit een aantal stappen die hierna puntsgewijs toegelicht worden. In een voorgesprek bereid je stap 1 van het gesprek voor met de dilemma-eigenaar. De dilemma-eigenaar kan hiervoor gebruik maken van de handreiking voor de dilemma-eigenaar.

Het gesprek voeren

Stap 0: welkom en check-in

Welkom

- Welkom bij dit dilemmagesprek. Mijn naam is [Y] en ik begeleid jullie vandaag door de stappen van dit gesprek.

Procestoelichting

- Aanleiding voor het gesprek is een concrete situatie waarbij collega [X] een dilemma ervaart dat te maken heeft met openbaarheid en waarbij [X] zich afvraagt [‘wat moet ik doen?’] [‘heb ik het juiste gedaan?’].
- We voeren een gesprek waarbij we nieuwsgierig zijn naar jullie perspectieven op de situatie.
- We gaan ontrafelen waar het dilemma in essentie om draait.
- We verkennen welke handelingsperspectieven er zijn.
- We maken samen de afweging hoe hierin te handelen en wat daarbij nodig is.
- Het dilemmagesprek is daarmee een aanpak voor collegiale toetsing van zienswijzen en kansen bij een gevoelsmatig lastige keuze, waarbij er sprake is van afwegingsruimte.

Check-in deelnemers

- Wat motiveert jou om tijd te maken voor dit gesprek?

Gespreksregels

- Wat hier besproken wordt, blijft in deze groep. Opgedane inzichten kunnen gedeeld worden met anderen, maar mogen niet herleidbaar zijn naar de deelnemers (Chatham Rules).
- Spreek beknopt en probeer zo concreet mogelijk te zijn. Daarmee beperken we communicatiemisverstanden.
- Doe geen aannames, vul niet in voor de ander en trek niet te snel conclusies. Stel vragen of benoem dat je iets niet weet.
- Kortom: wees vooral open en stel je nieuwsgierig op, vraag door om elkaars perspectief op de situatie te begrijpen.
- Er is geen goed of fout. Alle perspectieven zijn waardevol in dit gesprek.

Stap 1: Kennismaking en het verkennen van de situatie die voorligt

Intro proces stap 1

- [X] en ik hebben een voorgesprek gehad over het dilemma dat [X] ervaart. Aan de hand van de antwoorden op een aantal vragen nemen we jullie mee in de beschrijving van de situatie.
- Dat doen we in 3 blokjes:
 1. [X] vertelt hoe [X] zelf de situatie ervaart.
 2. We bekijken met welke kaders we te maken hebben in deze situatie.
 3. We gaan na wie de betrokkenen zijn en wat er voor hen toe doet.
- Eerst levert [X] beknopt inbreng, daarna is er ruimte voor het stellen van verhelderende vragen.

1a Beknopte duiding situatie en dilemma door dilemma-inbrenger

- [X], wil je beknopt duiden wat er aan de hand is?
 1. Wat is de situatie waarbij je een dilemma ervaart?
 - Waar was je?
 - Wat gebeurde er?
 - Wat dacht je?
 - Wat voelde je?
 - Wat deed je?
 - Waar maak je je nu zorgen over?
 - Wat is voor jou belangrijk?
 - Hoe omschrijf jij het dilemma dat je nu ervaart?
 2. Met welke kaders heb je te maken?
 3. Wie zijn de betrokkenen?
 - Waar maken zij zich zorgen over?
 - Waar verlangen ze naar?
 - Welke kansen biedt openbaarheid in deze situatie? Voor wie of wat?

1b Doorvragen door deelnemers

- Ruimte voor verhelderende vragen om de situatie te begrijpen.

1c Verplaatsing in het dilemma

- Als jij in deze situatie zou zitten, wat zou jij dan denken en voelen? Waar maak jij je dan zorgen over en wat is voor jou belangrijk? Schrijf dit eerst in stilte voor jezelf op. (NB: stuur aan op authentieke antwoorden, voorkom sociaal wenselijke antwoorden).
- Elke deelnemer leest zijn antwoorden op.
- Kort met elkaar duiden waarin de perspectieven overeenkomen en verschillen.

1d Kennis betrokkenen

- Welke kennis heb jij, wil je inbrengen om beter te kunnen duiden waar betrokken spelers zich zorgen over maken en waar zij naar verlangen? Heb hierbij aandacht voor standpunten, emoties, waarden en voorkeuren.
NB: check op weten versus het doen van aannames.
- Spelen rechten een rol?
- Is er iets dat niet of moeilijk uitgesproken mag worden (de spreekwoordelijke olifant in de kamer)? Wat wordt uit alle macht vermeden? Wat mag er niet zijn of genoemd worden? Wat of wie functioneert als bliksemafleider?

Stap 2: Verder met verkennen: verdiepen op het dilemma en de spelers

za Waardenbenadering

Naast het benoemen van de inhoudelijke standpunten (en emoties) van de verschillende spelers, is het van belang naar de waarden te kijken die in het geding zijn. We gaan zo na welke onderliggende principes en waarden een rol spelen in deze situatie. Om dit beter te kunnen doen neem ik jullie kort mee in een stukje context over de waardenbenadering. We hebben te maken met waarden in 3 lagen:



Inhoud

Waarden die samenhangen met de inhoud van een maatschappelijke opgave, zoals rentmeesterschap en gezondheid. Ze worden publieke belangen genoemd.



Proces en relatie

Waarden die we belangrijk vinden in het proces, in het samenspel en in onderlinge relaties, zoals tijdigheid en gezien en gehoord worden



Mens & professional

Waarden die te maken hebben met onze mindset, houding en gedrag als mens en als professional. Hier gaat het om de principes en waarden van ons ambtelijk vakmanschap, wat we zelf belangrijk vinden in hoe we ons werk doen en wat de samenleving van ons verlangt. Afspraken over openbaarheid hebben te maken met waarden zoals transparantie, openheid en navolgbaarheid in deze laag.

- Dat betekent dat er spanning kan zitten tussen waarden binnen een laag of tussen lagen, maar ook dat waarden elkaar kunnen versterken.
- Wanneer je een dilemma ervaart, dan helpt het om te duiden welke principes en waarden er spelen in welke laag. En of de spanning zit in een laag of tussen de lagen. Dit heeft namelijk invloed op je begrip van de situatie en op het bepalen van je handelingsperspectieven.

zb Duiden onderliggende principes en waarden

- Wat zijn de onderliggende principes en waarden die spelen in deze situatie?
- Hoe werken deze elkaar tegen waardoor je de spanning voelt?
- Met welke laag of lagen hebben we te maken? Gaat het om spanning binnen een laag? Of levert de waarde uit een laag spanning op – en daarmee een dilemma – met een waarde uit een andere laag?

Relaties



Rechten



Financiën



Ethiek



zc Duiden invalshoeken

- De praktijk leert dat rondom openbaarheid dilemma's vaak vier invalshoeken een rol spelen: relaties, rechten, financiën en ethiek. In één dilemma zijn vaak meerdere invalshoeken relevant.
- Welke van deze invalshoeken spelen in deze situatie een rol?

zd Duiden dilemma

- Waar draait het dilemma in essentie om? Welke gedeelde vraag levert dit op waarvoor we de handelingsperspectieven willen verkennen?

Stap 3: Afwegen handelingsperspectieven

3a Zoeken common ground

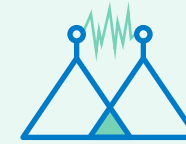
- Geef elke deelnemer twee post its (in twee verschillende kleuren!) die je als twee dubbelgevouwen driehoeken in elkaar schuift.
- Licht toe: elke driehoek representeert een waarde. De spanning tussen de waarden is groter als je de driehoeken uit elkaar schuift. De spanning is kleiner als je ze in elkaar schuift. De overlap van de driehoeken noemen we de *common ground*, datgene wat bindt.
- Hoe groot is de spanning in deze situatie voor jouw gevoel? Vraag om toelichting. NB: je hoeft hier niet tot consensus te komen.
- Naast spanning tussen waarden, kunnen ze elkaar ook (positief) versterken. Als twee kanten van een medaille. Dan wordt de *common ground* groter.
- Hoe kunnen de waarden elkaar versterken die in dit dilemma spelen?
- Wat kunnen we nu zeggen over de *common ground* waarop betrokken spelers elkaar zouden kunnen vinden?



3b Handelingsperspectieven

- Na deze analyse van de situatie kunnen we nu de handelingsperspectieven verkennen op de vraag [herhaal hier de gedeelde vraag].
- Schrijf op post its jouw ideeën voor handelingsperspectieven in deze situatie. Wees zo concreet mogelijk.
- De post its hangen we op deze lijn. Als een handeling gevoelsmatig klein is, hang je de post it meer naar links. Een handeling die gevoelsmatig groter is, hang je meer naar rechts. De blauwe balkjes geven de grenzen aan: wanneer ga je te ver? "Het gaat me te ver als we dit of dat zouden doen, want dat doen geen recht aan..." Als iets te ver gaat in jouw ogen, hang de post it dan voorbij het balkje. Zo krijgen we samen de handelingsbandbreedte in beeld.
- Bespreek de opbrengst.
- Bespreek de voor- en nadelen van opties en de mogelijke impact van handelingsopties.

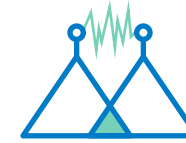
Waarden



dilemma's
binnen een laag



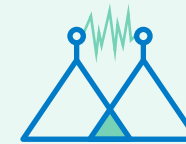
inhoud opgave



dilemma's
binnen een laag



proces en relatie
(samenspel)



dilemma's
binnen een laag



mens en professional
(vakmanschap)

Wat vraagt dit van?

Welk effect heeft dit op?

Dilemma's komen in elke laag voor. Er kan ook sprake zijn van dilemma's die zich tussen de lagen voordoen. Het omgaan met de dilemma's vraagt iets van de mens en diens professionaliteit. Een uitkomst kan dus ook een ontwikkelbehoefte zijn. De andere kant op werkt dit ook. Het vakmanschap van de ambtenaar kan het verschil maken op proces & relatie en op de inhoud.

Stap 4: Wat valt er te kiezen?

- Als we dit alles overzien: wat is de kern van wat je te doen staat in deze situatie? Welke optie heeft de voorkeur? De dilemma-eigenaar [X] maakt deze keuze.
- Is het nodig om deze keuze te combineren met elementen uit andere handelingsopties, zodat we komen tot een 'arrangement' dat recht doet aan de situatie en de betrokkenen, waaronder [X] zelf? De dilemma-eigenaar [X] geeft aan wat in zijn ogen nodig is.
- Wat vraagt dit van jou als mens om hiernaar te kunnen handelen? De dilemma-eigenaar [X] beantwoordt deze vraag.
- Check het door [X] gekozen arrangement:
 - Deugt het: wat bewijst dat dit kan gaan werken?
 - Doet het deugd: hebben we er ook een goed gevoel bij?
- Hoe kunnen we [X] hierin tot steun zijn?
- Wat hebben anderen nodig?
- Hoe nu verder?
- Als gespreksleider vat je het inhoudelijke gesprek samen.
- Laat de dilemma-eigenaar zijn dank uitspreken voor de ingebrachte wijsheid van de groep.

Stap 5: Afronding en check-out

- We blikken terug op het proces en de opbrengst van het gesprek.
- Wat neem je hier uit mee, voor jezelf en voor je eigen team?
- Is dit type gesprek voor herhaling vatbaar?
- Attendeer hier op gemaakte afspraken over nazorg van het gesprek, bijvoorbeeld een verslag en/of dat de dilemma-eigenaar het resultaat terugkoppelt van zijn of haar handelen.

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

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, Mireille Groet en H el ene van der Sluijs
Vernieuwde versie november 2023