



MAGAZINE DIALOOG & ETHIEK

# Leiders in de Storm

LEIDERSCHAPSPECIAL  
november 2025

Onderzoek: wat verwachten  
burgers van ons?

PAGINA 4

Spraakverwarring over de  
positie van ambtenaren

PAGINA 17

Anne-Marie Buis in gesprek met Erik Pool:  
“We moeten dialoog en  
ethiek formaliseren, maar  
vooral ook gewoon gaan  
doen. Minder vergaderen,  
meer goede gesprekken.”

PAGINA 6

## In dit magazine



### Gevoelens van onrecht als bron voor beter

LEES MEER OP PAGINA 16

### Ruimte voor reflectie in de ambtelijke praktijk

LEES MEER OP PAGINA 18



## En verder

- |           |   |           |  |
|-----------|---|-----------|--|
| <b>3</b>  | Samen leren over ethiek in de ambtelijke praktijk   | <b>12</b> | Stof tot nadenken                                  |
| <b>4</b>  | Onderzoek: burgers op de stoel van de ambtenaar     | <b>14</b> | Stimuleer tegenspraak: handvatten voor de praktijk |
| <b>5</b>  | SG's in oorlogstijd                                 | <b>17</b> | Spraakverwarring over de positie van ambtenaren    |
| <b>6</b>  | Erik Pool en Anne-Marie Buis over Dialoog en Ethiek | <b>20</b> | Drie inzichten over leren bij de overheid          |
| <b>11</b> | Moresprudentie: leren van morele vraagstukken       | <b>22</b> | Leren luisteren                                    |

### Samen leren over ethiek in de ambtelijke praktijk

Wat hebben we veel gedaan en geleerd in krap vijf jaar, en dan bedoel ik niet alleen het team van Dialoog & Ethiek zelf, maar vooral ook al die anderen met wie we dit avontuur aangingen. Eind 2021 brachten we ons eigen denken en dat van anderen over de betekenis van dialoog en ethiek voor de ambtelijke praktijk op gang. En vandaag hebben honderden ambtenaren, wetenschappers, denkers, praktisch filosofen en andere creatievelingen daar levendige, gedeelde beelden en praktijken bij. Leren is vooral een collectieve aangelegenheid, en wij zijn alle experts en betrokkenen dankbaar dat we dit samen hebben kunnen doen.

Het doel van onze inzet bleef onveranderlijk: *een open en veilige gesprekscultuur waarin onderzoek naar moreel-ethische kwesties vast onderdeel is van de ambtelijke praktijk*. Kwesties die gaan over onderlinge omgangsvormen, maar vooral ook over de inhoud van het ambtelijke werk. Ambtenaar zijn is een vak, een uitdagend vak waarin de vraag

‘hoe doen we het goede?’ met regelmaat gesteld moet worden. Het onderzoek hiernaar is ethiek. Steeds meer mensen en organisaties weten de weg naar ondersteuning bij het onderzoek naar morele vragen te vinden via onze postbus [dialoogenethiek@rijksoverheid.nl](mailto:dialoogenethiek@rijksoverheid.nl). En steeds meer organisaties richten een eigen ethiek-praktijk in.

Met enige trots presenteer ik u dan ook dit magazine dat een mooi beeld geeft van wat er de afgelopen jaren op gang is gekomen. De meeste bijdragen zijn al eerder ergens verschenen, wij zetten ze graag samen in de etalage. Beschouw dit magazine vooral als een enthousiasmerende leeswijzer: de QR-codes leiden steeds naar het originele artikel met meer achtergronden.

Ik wens u veel leesplezier en inspiratie!

Anne-Marie Buis  
Programmamanager D&E



**SCAN DE QR-CODE**  
en lees meer over het  
onderzoek

Onderzoek:

# Burgers op de stoel van de ambtenaar

Ambtenaren moeten er vooral voor zorgen dat mensen krijgen waar ze recht op hebben. Dat vindt een representatief panel van Nederlanders, gevraagd naar het takenpakket van rijksambtenaren.

Er wordt veel gesproken over hoe ambtenaren er moeten zijn voor de burgers en voor de politiek. Maar wat vinden burgers zelf eigenlijk goed ambtelijk handelen? Dialoog & Ethiek gaf onderzoeksbureau Populytics de opdracht om dit te onderzoeken. In april 2025 werden de uitkomsten gepresenteerd onder de titel 'Inwonersperspectieven op ambtelijk handelen en ethische dilemma's'.

De gebruikte onderzoeksmethode is bijzonder, omdat mensen op de stoel van de ambtenaar gaan zitten. Ze moeten bijvoorbeeld geld of tijd verdelen over bepaalde doelen en taken. Zo krijgen deelnemers inzicht in dilemma's en afwegingen uit de praktijk.

## De belangrijkste uitkomsten



Ambtenaren moeten er vooral voor zorgen dat inwoners krijgen waar ze recht op hebben. Daaraan moeten ze meer tijd besteden dan aan het voorkomen dat dingen misgaan (fraudebestrijding).



Ambtenaren moeten zorgen dat beleid aansluit op de leefwereld van inwoners. Bijvoorbeeld door ervaringen van inwoners mee te nemen of door maatwerk te leveren.



Zodra het beleid door de politiek gemaakt is, moeten ambtenaren dit zo goed mogelijk uitvoeren en mogen ze niet zelf bepalen wanneer ze ervan afwijken.

*“Opvallend is dat mensen veel vertrouwen lijken te hebben in beleid en procedures”*

### Vertrouwen

Opvallend is dat mensen veel vertrouwen lijken te hebben in beleid en procedures. Ambtenaren moeten die ‘gewoon’ uitvoeren, dan komt het wel goed. Tegelijk is het vertrouwen in ambtenaren volgens het onderzoek groter dan in het kabinet en de Tweede Kamer (respectievelijk 36%, 23% en 27%). Dat klinkt tegenstrijdig, want die laatsten stellen immers het beleid vast.

### Behoeftte om mee te denken

Volgens hoofdonderzoeker Toke van Telgen van Populytics is er nog niet veel onderzoek gedaan naar hoe mensen denken over het werk van ambtenaren. Bijna alle deelnemers zijn positief over het onderzoek. Er is behoefte om over dit onderwerp mee te denken. Politieke voorkeur maakt daarbij niet uit.



**SCAN DE QR-CODE**  
en download het  
eindrapport



Toke van Telgen



**SCAN DE QR-CODE**  
en lees het hele verslag van het Hannah Arendt Podium met Stephan Steinmetz

## SG's in oorlogstijd

Hoe stelden Nederlandse topambtenaren zich op tijdens de Tweede Wereldoorlog? En kunnen we daar nu lessen uit trekken?

In het boek ‘*De tien van Den Haag*’ beschrijft journalist en oud-ambtenaar Stephan Steinmetz hoe tien secretarissen-generaal in mei 1940 in verwarring achterblijven. De Duitsers hebben het land bezet en koningshuis en kabinet zijn naar Engeland vertrokken. De sg's besluiten: we blijven op onze post, tenzij we meer kwaad dan goed doen.

### Moeras

De voedselvoorziening – en dus de landbouw – draaiende houden is een van de opgaven. Dat lukt, maar ondertussen moeten ambtenaren een ariërverklaring tekenen en worden Joodse ambtenaren ontslagen. De nadruk ligt, stelt Steinmetz, op zo goed mogelijk uitvoeren wat onontkoombaar lijkt. “Topambtenaren zijn stap voor stap het moeras in getrokken.”

### Samen optrekken

Tijdens een optreden op het Hannah Arendt Podium verkent Steinmetz met de zaal dilemma's als ‘plichtsbesef versus ongemak.’ Hij vertelt hoe hij eerder al in gesprek ging met de huidige ambtelijke top over zijn boek: “Geruststellend dat ze onderling over zulke dingen praten.” Want dat is een van de belangrijkste lessen uit zijn boek: “Zoek collega's om samen op te trekken en je morele dilemma's te toetsen.”



Erik Pool en Anne-Marie Buis  
over dialoog en ethiek bij de overheid:

# De vrijblijvendheid gaat eraf

Het rijksbrede programma Dialoog & Ethiek moet het vanaf half november doen zonder oprichter Erik Pool. Opvolger Anne-Marie Buis is strijdlustig en helder over haar missie: “We moeten dialoog en ethiek formaliseren, maar vooral ook gewoon gaan *doen*. Minder vergaderen, meer goede gesprekken.”

Erik Pool vatte in de pubertijd de liefde voor het schrijven op en is dat in zijn hele loopbaan blijven doen. In overheidsland zijn de baksteen-dikke boeken die hij schreef over Macht en Moed inmiddels goed bekend. Zijn nieuwste ‘zakboek’ telt 250 pagina’s, hij heeft zich ingehouden. En nu gaat hij met pensioen. “Ik wil romans schrijven, dat gaat niet samen met werk.”

Met zijn opvolger bij Dialoog & Ethiek Anne-Marie Buis schuift hij aan voor een gesprek over de stand van het programma. Wat gelukt is en wat niet.

Wat absoluut nog móet gaan lukken. Maar eerst: wat is een goed gesprek eigenlijk?

### **Jullie zijn de experts. Wat maakt een goede dialoog?**

**Anne-Marie:** “Dat iedereen zich uitgenodigd voelt om vrijmoedig te spreken, luistert en niet probeert z’n gelijk te halen. Dat is niet vanzelfsprekend en ik heb het de afgelopen jaren moeilijker zien worden. Mensen zitten vaker in een eigen bubbel en komen niet zomaar in gesprek.”

**Erik:** “Nieuwsgierigheid en interesse, daar begint het voor mij mee. Maar

ook veiligheid en – als je wil dat het verder gaat dan koetjes en kalfjes – een structuur die uitnodigt tot onderzoeken. Ook dat gaat niet vanzelf, maar is wel nodig als je tot nieuwe inzichten wil komen. Dat ondersteunen, dat is dus ons werk.”

### **Hoe is dat begonnen in 2021?**

**Erik:** “Het was net na de Toeslagenaffaire. Ambtenaren zochten naar houvast: hoe doe je je werk goed? Ik kwam daarover in gesprek en dacht: daar wil ik mijn baan van maken. Dat kon, het kwam allemaal samen. Toen hebben we de naam Dialoog & Ethiek



*“Overtuiging, consistentie, doorzettingsvermogen. Juist ook aan de ambtelijke top”*

bedacht, de twee pijlers onder het werk. Geen ambtenarentaal, maar woorden die staan in een lange traditie en waar niemand tegen is.”

**Anne-Marie:** “Het is nog altijd een goede naam. Bij de overheid hebben wij de neiging om steeds nieuwe dingen te verzinnen, met woorden zoals ontkokering en wendbaarheid. Die raken dan ook weer uit de mode. Dialoog en ethiek zijn tijdloos.”

**Erik:** “Kijk, een programma heeft een kop en een start en dat hoort ook zo. Maar morele gesprekken gaan als het goed is door. Het is onze opdracht om ze een gewoon onderdeel te maken van elke overheidsorganisatie.”

**Anne-Marie:** “Ik zie het vooral als mijn missie om het allemaal minder vrijblijvend te maken. Het is de hoogste tijd dat het dat niet meer is, dat alle ambtenaren nadenken over hoe je het goede doet bij het maken en

uitvoeren van beleid.”

### **Was er toen jullie begonnen een traditie van dialoog en ethiek bij de overheid?**

**Erik:** “Bij de overheid waren er wel ethici, maar de meesten hielden zich bezig met ethiek in de zorg of bij politie en defensie. Of ze gingen specifiek over integriteit en dachten na over ongewenst gedrag en waar grenzen liggen. Wij vertrekken vanuit iets positiefs: hoe kun je het goede doen, wat heb je daarvoor nodig? Wij kijken veel meer naar de organisatiecultuur en naar de meerwaarde van de dialoog voor goed werk leveren.”

**Anne-Marie:** “Als ambtenaar moet je een goed ontwikkeld moreel kompas hebben. We zeggen ook wel: een morele spier, die je kunt trainen door steeds weer te onderzoeken wat in een bepaalde situatie het goede is.

Ambtenaar zijn is een vak dat opleiding en training nodig heeft. Een vak dat ook om een beroepsethiek vraagt. Hoe je je vak als ambtenaar uitoefent laten we nu nog te vaak aan individuele interpretaties over. Belangrijke principes uit het beleidskompas zouden bijvoorbeeld veel structureler moeten worden toegepast. Als je het niet doet, is er nu niemand die er wat van zegt of dat toetst. Dat gaat dus over cultuur én over de ondersteunende systemen. Als we echt werk willen maken van een betere overheid moet de vrijblijvendheid eraf.”

### **Wat is daarvoor nodig?**

**Anne-Marie:** “Overtuiging, consistentie, doorzettingsvermogen. Juist ook in de ambtelijke top. Niet alleen door daarop te sturen, maar vooral door er zelf in voor te gaan en een open houding te laten zien.”

*“Het is belangrijk dat leidinggevendenden twijfel uit durven spreken, iets van hun eigen worsteling laten zien en kwesties samen onderzoeken”*

**Erik:** “Topambtenaren kunnen meer voor het vak gaan staan, daar minder voorzichtig in zijn. Als zij het goede voorbeeld geven, gaan anderen zich ook uitspreken. Het gebeurt gelukkig steeds vaker dat topambtenaren de media opzoeken. En dan niet over de inhoud en zeker niet met een politieke mening; maar over de rol en de betekenis van ambtenaren. Zij kunnen tegenwicht bieden aan het idee dat ambtenaren er alleen voor een politieke agenda zouden zijn. Gelukkig niet. Ambtenaren zijn er voor het algemeen belang: ze doen onderzoek, leggen feiten, belangen en perspectie-

ven op tafel, toetsen aan rechtsstatelijke en democratische eisen en nemen dan zelf besluiten of geven politiek-bestuurders advies.”

**Meer naar buiten treden, maar niet over de inhoud; dat is een dun lijntje. Hoe doe je dat goed?**

**Erik:** “Dat is moeilijk, maar daarom zijn wij er. Bel ons! Of bel iemand anders hè, dat kan ook, iemand uit je organisatie die kan helpen in het onderzoek wat in een bepaalde situatie goed is om te doen. De rijksdienst heeft overal en op elk niveau ethiek-support nodig. Niemand weet precies hoe het moet.”

**Anne-Marie:** “Het is belangrijk dat leidinggevendenden twijfel uit durven spreken, iets van hun eigen worsteling laten zien en kwesties samen onderzoeken. Zie het boek van Stephan Steinmetz over de secretarissen-generaal in de Tweede Wereldoorlog: als je het allemaal voor jezelf houdt, mis je de kans op reflectie. En kom je niet samen tot een beter inzicht.”

**Erik:** “Ja, juist topambtenaren moeten open zijn over hun onzekerheden. En zichtbaar zijn in hun normering: benoemen wat ze goed of niet goed vinden.”





*“Onze grote vijand is een gevoeld gebrek aan tijd en ruimte. Dialoog en ethiek formaliseren is één ding, maar je moet het vooral gaan doen”*

### Is dat de laatste jaren urgenter geworden?

**Anne-Marie:** “We zien aan veel ontwikkelingen dat dit nodig is. Het systeem piept en kraakt. Ambtenaren van Buitenlandse Zaken protesteren al vele maanden op de stoep van het ministerie. Dan is het beter niet te vragen ‘hoe stop ik dit’, maar ‘wat betekent dit’. Het gebeurt niet voor niets.”

**Erik:** “Het maakt mij hoopvol eigenlijk. Ambtenaren zijn zó loyaal en serieus. Ze willen iets veranderen omdat ze verantwoordelijkheid voelen. Ze zien dat de rechtsstaat onder druk staat en dat ze een rol hebben. Ik snap dat wel. Dit is echt het moment om je te laten horen.”

### Zelf heb jij je ook uitgesproken over de situatie in Gaza en de rol van Nederlandse ambtenaren, in een veelbekeken post op LinkedIn. Daar kwam ook kritiek op. Hoe kijk je daarop terug?

**Erik:** “Ik wilde over mijn voorzichtigheid heen stappen. In onze naam zit naast dialoog ook ethiek, en die was in het geding, vond ik. Als leider van zo’n programma ben je op zo’n moment best alleen: jij moet het risico nemen.

Misschien had ik het achteraf met meer mensen moeten bespreken. Niet alleen met mijn eigen team, maar bijvoorbeeld ook met de betrokken BZ-ambtenaren. Maar toen was ik bang dat ik misschien werd teruggefloten en me niet duidelijk genoeg zou kunnen uitspreken. Ik vond de aard van de problematiek te belangrijk.”

### Wat was je boodschap?

**Erik:** “Ik vind dat er een morele ondergrens is die ambtenaren moeten bewaken. De ernst van het dossier maakte dat urgent. Het ging mij om de rol van ambtenaren – en dat er op hun argumenten ingegaan moest worden. Uit de reacties bleek vooral steun. Op de inhoud van de post heb ik nauwelijks kritiek gekregen.”

### Wat gaat andere leidinggevenden helpen?

**Anne-Marie:** “Onze grote vijand is een gevoeld gebrek aan tijd en ruimte. Dialoog en ethiek formaliseren is één ding, maar je moet het vooral gaan doen. We houden elkaar veel te druk met onze propvolle agenda’s en overvolle mailboxen. Minder vergaderen en meer echte gesprekken voeren – hoe mooi zou dat zijn. Moeilijke kwesties die onder de oppervlakte

zitten naar boven halen. Samen tot wijsheid en morele oordelen komen. Daar tijd voor nemen.”

**Erik:** “Wat er gebeurt wanneer leidinggevenden niet samen optrekken, laat het boek van Steinmetz inderdaad zien. Dus: maak het collectief.”

### Is het eigenlijk leuk om programmaleider van Dialoog & Ethiek te zijn?

**Erik:** “Ik begon aan de klus met veel urgentie en plezier. Het gevoel van urgentie is toegenomen, het plezier raakte op de achtergrond. We leven in een onrechtvaardige tijd. Ik ben echt door een dip gegaan, voelde een soort treurigheid. Maar ik heb dat kunnen vertalen naar actie, dat is ook het mooie van deze plek. We kunnen echt wat doen.”

**Anne-Marie:** “Ik herken dit wel. Wij trekken die sombere verhalen ook wel aan. En als je iets wil veranderen, moet je zelf die eerste bouwsteen zijn: jij, en dan je team, je afdeling, je directie, je ministerie. Hoe hoger je komt hoe taaier patronen zijn en hoe moeilijker dat gaat. Dat is mijn worsteling, zeg ik eerlijk. Maar ik ben ook strijdlustig en vol goede moed.”

# Moresprudentie: leren van morele vraagstukken



SCAN DE  
QR-CODE  
en lees meer  
van het  
gesprek  
tussen  
Henriëtte  
Bout en  
Miriam van  
Staden.

Veel organisaties zijn op zoek naar houvast bij morele vraagstukken. Moresprudentie laat organisaties leren van morele vraagstukken door deze vast te leggen en te delen. Wat is moresprudentie en wat heb je eraan?

Moresprudentie begint met het voeren van een reflectie-gesprek over een ethisch vraagstuk in het werk: een moreel beraad. Het verslag van dit beraad wordt moresprudentie genoemd. Als er meerdere van dit soort verslagen zijn, kan een patroon zichtbaar worden. Dat helpt bij het innemen van een moreel standpunt in vergelijkbare kwesties.

Moresprudentie is geen jurisprudentie. Uit jurisprudentie komt een harde richtlijn voort, terwijl bij moresprudentie de vraag blijft: is dit in vergelijkbare situaties ook het juiste om te doen? Die afweging moet steeds opnieuw gemaakt worden. Moresprudentie is dus voorlopig, maar het is niet vrijblijvend. Een moreel beraad voer je altijd met een concreet doel of een dieperliggend verlangen. Samen leren staat daarbij centraal.

*“Moresprudentie is voorlopig,  
maar niet vrijblijvend”*

Er zijn drie niveaus van moresprudentie. Eerste orde moresprudentie is het verslag van een moreel beraad, tweede orde is een vergelijking van verslagen waar inzichten uit komen, en derde orde is een richtinggevend moreel kader dat daar weer op gebaseerd is. Hier komt in elk geval een filosoof of ethicus aan te pas. Moresprudentie en leren horen dus bij elkaar, want ook het kader zul je weer telkens onderzoeken.

**Filosoof Henriëtte Bout**, hoofd Kenniscentrum Integriteit bij ministerie van Defensie:

*“Leidinggevend en zeggen wel eens: ik ga er niet bij zitten, dan kunnen de mensen vrijuit praten. Ik zeg dan: als dat zo is, heb jij een probleem en is het hoog tijd om juist met elkaar in gesprek te gaan. En dan wel meepraten, en niet komen ‘om te luisteren’. Een doel of verlangen hebben, is ook een voorwaarde. Het blijft soms een beetje hangen bij bewustwording. Iemand moet eraan blijven sleuren. Moreel leren gaat niet vanzelf”*

## Stof tot nadenken

De website van Dialoog & Ethiek staat vol met interviews en (achtergrond)artikelen. Laat je inspireren door deze krachtige uitspraken.

## ‘Geef de ruimte, neem de tijd’

**FREEK DE JONGE** (CABARETIER EN SCHRIJVER, 2023)

‘Politiek en bestuur liggen niet langer als vanzelfsprekend in elkaars verlengde. Politiek is symboliek geworden, de ambtelijke dienst moet de problemen oplossen. [...] Dat is ook diens kracht: deskundigheid en degelijkheid. De ambtelijke dienst is belangrijker dan ooit’

**MARCIA LUYTEN** (JOURNALIST EN PUBLICIST, 2024)

## ‘Ik zou graag willen zien dat er een omgeving ontstaat waar mensen openlijk durven te twijfelen’

**NORA VAN DER WOUDE** (ADVISEUR SOCIALE VEILIGHEID & INTEGRITEIT OCW, 2025)

*‘The major problems in the world are the result of the difference between how nature works and how people think’*

**GREGORY BATESON** (SYSTEEMTHEORETICUS, 1972)

## ‘Welkom is het mooiste woord dat ik ken’

**MARJOLEIN VAN TUNEN** (PROGRAMMAMANAGER STICHTING INTERMIN, 2025)

‘Het goede bestaat niet buiten ons. We bepalen het samen, steeds opnieuw’

**MARJAN SLOB** (DENKER DER NEDERLANDEN, 2025)

*‘Begin als ambtenaar liever met luisteren naar dat gevoel van onrecht van een burger. Maak er tijd voor. Onderzoek het, bespreek het met anderen, ga na hoe terecht je dat gevoel vindt’*

**MARJAN SLOB** (DENKER DER NEDERLANDEN, 2025)

## **‘Ik weet soms ook niet hoe het moet, en het is belangrijk dat te zeggen’**

**SAM DE BRUIN** (AFDELINGSHOOFD BESTUURSADVISEURS SZW, 2025)

*‘Ethisch handelen is niet iets wat je op vrijdagmiddag in een zaaltje doet; je moet dag in, dag uit de ruimte voelen om het goede te doen in je dagelijkse functioneren’*

**CHRIS VAN DAM** (VOORZITTER SPOEDADVIESCOMMISSIE HERSTELOPERATIE TOESLAGEN, 2025)

**‘In een proces van voortdurend wederzijdse beïnvloeding vormen overheid en samenleving elkaar door de tijd’**

**ANNE-MARIE BUIS** (PROGRAMMAMANAGER DIALOOG & ETHIEK, 2024)

*‘Het is een goede zaak is als ambtenaren met de buitenwereld delen hoe zij hun werk doen, hoe de beroepsethiek zich ontwikkelt en wat de overwegingen daarbij zijn’*

**CAROLINE WIEDENHOF** (PROGRAMMAMAKER DIALOOG & ETHIEK, 2025)

*‘Door het tragische onder ogen te zien, openen we ons voor wat ons raakt en wat wijst op het goede’*

**AMY BREDEWOUT** (GEESTELIJK VERZORGER, 2025)

# Stimuleer tegenspraak

## Handvatten voor de praktijk

Wat helpt ambtenaren om hun werk goed te doen? Erik Pool stelt in zijn boek *Macht en moed, ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken* dat zij betere professionals worden 'als zij hun functionele macht inzetten als tegenmacht'. Wat betekent dat voor jou als leidinggevende? In deel twee *Macht en moed Praktijkboek* biedt Pool handvatten: vier manieren om aan de slag te gaan.

*Eindig elk overleg met de vraag: ligt er nog iets zwaar op de maag?*

### 1. Kleine tegenspraakstechnieken

Het is belangrijk dat ambtenaren zich kunnen uitspreken als het algemeen belang in het geding is, of als het niet lukt om gelijkwaardig en rechtvaardig met elkaar om te gaan. Dat vraagt om een vrije gesprekscultuur. Ambtenaren kunnen met behulp van kleine tegenspraakstechnieken de spanning er al wat af halen, zoals 'kondig aan dat je iets wil zeggen' of 'vraag vooraf of iemand je wil steunen.' Voor leiders zijn er specifieke tips hoe hierop te reageren:

- Als je ontvanger van tegenspraak bent, geef dan niet meteen tegengas. Denk daarbij ook aan je lichaamstaal.
- Als je tegenspraak wil stimuleren, denk dan aan het toevoegen van 'vrije ruimte' aan elke overleg-agenda. Ook kun je mensen uitnodigen om 'lastige vragen' te verzinnen of rouleer eens het voorzitterschap.

- Geef nooit te snel je eigen mening en zorg ervoor dat tegenspraak bespreekbaar is.

### 2. Morele vragen borgen in de organisatie

Ambtenaren hebben volgens Peter Kanne<sup>1</sup> op allerlei manieren met beroepsethiek te maken. Denk aan loyaliteit: hoe kan je tegelijk loyaal zijn aan de belangen van burgers, de politiek én je eigen ambtelijke ethische afwegingen? Volgens Kanne ligt hier een verantwoordelijkheid voor de ambtelijke leiding. Hij ziet twee verbeterlijnen voor de Rijksoverheid:



#### Ontwikkel iets waarmee 'momenten van de waarheid' worden herkend en zichtbaar gemaakt

Zorg dat aangekaarte kwesties op de agenda blijven. Roep een ethisch protocol of een ethisch vertrouwenspersoon in het leven. Of eindig elk overleg met de vraag: ligt er nog iets zwaar op de maag? Zulke routines kunnen een cultuur veranderen.

<sup>1</sup> Peter Kanne is een van de auteurs van het *Macht en moed Praktijkboek* en deed vanuit Ipsos I&O onderzoek naar morele vragen bij rijksambtenaren in 2022

Een dialoog kan een management- of directieteam aanzetten tot nadenken over de eigen rol.



### Streef naar ethisch leiderschap door voorbeeldgedrag

De leiding beïnvloedt de cultuur en kan die dus veiliger maken. Leidinggevendenden moeten scherp zijn op hun voorbeeldgedrag en regelmatig om feedback vragen. Op 'momenten van de waarheid' moeten zij betrouwbaar gedrag vertonen.

### 3. Dialoog als verandermethode

Dialoog versterkt de cultuur van een organisatie. Zo kan de dialoog in een management- of directieteam aanzetten tot nadenken over de eigen rol. Leidinggevendenden moeten er immers op toezien dat een gesprek als geheel goed loopt. Dat vereist allerlei kwaliteiten waarover zij niet zomaar beschikken. Denk aan nauwkeurig luisteren, scherp vragen, helder spreken. Maar dialoog biedt vooral ook ruimte waarin deelnemers zich vrij voelen om zich te uiten. Sterker: waar een dialoogcultuur groeit, kan tegenspraak bijzaak worden, omdat er volop gelegenheid is om alles te zeggen wat niet verzwegen mag worden. In het boek *Macht en moed Praktijkboek* laat Erik Pool zien hoe de dialoog concreet gebruikt kan worden als instrument en als oefenpraktijk. Hiervoor sluit hij aan bij adviezen uit zijn eerste boek die relevant zijn voor onder meer de bouw van een groeps cultuur.

### 4. Socratisch aan de slag

In een socratisch gesprek onderzoek je met een gesprekspartner een probleem, vraag of concept aan de hand van concrete ervaringen. In de ervaring ligt 'praktische wijsheid' besloten, een inzicht dat helpt om tot een visie, een begrip of een antwoord te komen. Een praktische vorm is het kralenspel waarmee je in vier fasen een visie ontwikkelt.



#### Feiten en ervaring

Wat is de situatie, hoe is deze ontstaan, hoe zal die zich verder ontwikkelen als er niets gebeurt en welke vraag willen we (dus) onderzoeken?



#### Houding en gevoel

Welke monsters liggen er op de loer, welk appel wordt er op je gedaan en wat prikkelt jou, en welke waarden en hogere doelen gaan je stutten?



#### Speelveld, wijzen van zien

Welke zienswijzen staan hier tegenover elkaar? Maak deze om beurten heel groot en heel klein: wat gebeurt er dan?



#### Visie, vorm, idee

Wat is de essentie, de sleutel in deze kwestie? Wat is er dus nodig, wat moet je meer of minder doen?

## Over het Macht en moed Praktijkboek

Het *Macht en moed Praktijkboek* bevat meer dan vijftig werkvormen, reflecties, dialoogdraaiboeken en tegenspraakstechnieken. Leidinggevendenden kunnen er op verschillende manieren mee aan de slag. Het praktijkboek is direct verbonden met het theorieboek dat in 2021 verscheen: *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken*.



SCAN DE QR-CODE en bestel het boek bij ISVW Uitgevers

# Gevoelens van onrecht als bron voor beter



Regels en procedures zijn geen ‘rustig moreel bezit’. Dat zei Denker der Nederlanden Marjan Slob tijdens haar balanslezing tijdens Wijs naar de Wet 2025, de jaarlijkse bijeenkomst van Dialoog & Ethiek. Vraag op deze dag: hoe staat het met de ethiek bij de overheid?

Volgens Slob is het staan voor rechtvaardigheid de belangrijkste ethische opgave voor ambtenaren. Dan is het belangrijk aandacht te hebben voor de gevoelens van onrecht die mensen ervaren. Zeggen we niet allemaal makkelijker ‘dit is oneerlijk!’ dan ‘dit is rechtvaardig!’? Die gevoelens kunnen – na grondige reflectie – aanleiding zijn om regels aan te passen. Want rechtmatige procedures kunnen toch tot onrecht leiden.

## Vier suggesties

Samenvattend doet Slob ambtenaren vier suggesties:



### SUGGESTIE 1

#### Verschuil je niet achter de regels

Regels zijn niet iets om blind op te varen. Daarmee laat je mensen met terechte gevoelens van onrecht in de kou staan. Luister en onderzoek hoe terecht je de kritiek vindt. Besluit dan of je de regels moet blijven toepassen.



### SUGGESTIE 2

#### Ga in de praktijk vrijzinnig met de regels om

Durf en probeer wat ruimte te nemen om een beetje met de regels te spelen, of ze vrijzinnig te interpreteren. Mensen zullen waarderen dat je zo onrecht probeert te voorkomen, in plaats van je krampachtig vasthoudt aan rechtmatige regels.



### SUGGESTIE 3

#### Beoordeel of gevoelens van onrecht terecht zijn

Neem gevoelens niet klakkeloos over. Soms hangen ze samen met een verkeerde of beperkte kijk op de stand van zaken. Gevoelens van onrecht zijn het startpunt van een onderzoek, geen eindpunt of dictaat. Niet elke vorm van pech is onrecht; wat bepaalt het verschil?



### SUGGESTIE 4

#### Leidt rechtmatigheid tot onrecht? Kom in beweging!

Als je van mening bent dat de gevoelens terecht zijn, kaart dan intern de gang van zaken aan, bijvoorbeeld in een moreel beraad. De balans tussen rechtmatigheid en rechtvaardigheid is dan zichtbaar verstoord.



#### SCAN DE QR-CODE

en lees de gehele  
balanslezing van  
Marjan Slob.

# Spraakverwarring over de positie van ambtenaren



SCAN DE QR-CODE en lees meer over ficties in de symposium-bundel.

Ambtenaren moeten neutraal zijn. Het algemeen belang staat voorop. Hebben we in ons dagelijks werk iets aan dit soort uitspraken? Maurits de Jongh (Ethiek Instituut, Universiteit Utrecht) en Miriam van Staden (Dialogo & Ethiek) onderzochten deze en andere zogenaamde ficties tijdens het symposium 'Ficties in de ambtelijke ethiek?'



**Miriam:** "In mijn werk hoor ik uitspraken als 'het primaat van de politiek' of 'ambtenaren nemen geen beslissingen, ze adviseren alleen'. Dat klinkt mooi, maar in praktijk werkt het zo niet, althans niet altijd. Ook als adviseur neem je beslissingen, al is het maar wat je wel en niet in je advies opneemt. Ik vraag mij af of we voldoende beseffen dat zulke uitspraken ficties zijn – oftewel: niet per se waar – en wat dat betekent."



**Maurits:** "Zelf denk ik dat veel morele uitspraken *onder bepaalde omstandigheden en voorwaarden* waar zijn. Dat maakt ze niet minder waardevol. Denk aan 'je mag niet liegen'; dat is een nuttige regel, ook al zijn er uitzonderingen te bedenken. We hebben een gezamenlijke taal nodig, ook voor beroepsethiek. Taal geeft oriëntatie. Ik merk dat er veel spraakverwarring is over de positie van ambtenaren. Dus is het nuttig om die vermeende ficties te onderzoeken."



**Miriam:** "Een ander voorbeeld van een fictie is dat ambtenaren neutraal moeten zijn. Wat verstaan we daar eigenlijk onder? Soms lijkt het haast te impliceren dat je het overheidsbeleid saboteert, als je hardop zegt dat je van een andere partij bent. Terwijl dat gewoon mag hè, je mag lid zijn van een politieke partij of zelfs van een gemeenteraad. We gebruiken zulke ficties heel makkelijk en dan ontstaat een lelijk discours. Waarom zou een politieke overtuiging goed adviseren in de weg staan? Het is belangrijk dat we een begrip als neutraliteit onderzoeken."



**Maurits:** "Zonder op zoek te gaan naar een absolute definitie, want die bestaat niet. Uit de analyse kan wel een gedeelde houvast komen; dat is al heel mooi. Tijdens het symposium ging het bijvoorbeeld over het algemeen belang. Dat kan je op verschillende manieren invullen: is dat een optelsom van individuele belangen en de meerderheid wint, of de uitkomst van een democratische procedure, of nog iets anders? Daarover nadenken kan helpen bij het maken van keuzes als ambtenaar. Door te beseffen dat het ficties zijn, ga je beter nadenken. Je voorkomt dat je dingen zomaar, op intuïtie gaat doen."



**Miriam:** "Het zou makkelijk zijn als de meerderheid altijd zijn zin krijgt. Maar dan is pesten in de klas ook prima: één iemand is de klos, maar dertig mensen hebben een toptijd. Dat willen we toch ook niet? Het is juist fijn als er geen definitie is. Dan ga je denken: welke uitkomst is hier de goede uitkomst? Welk perspectief moet ik deze keer kiezen?"



**Maurits:** "Daarbij is het handig als je een gedeelde taal hebt. Het mag geen drijfzand worden."



# Ruimte voor reflectie in de ambtelijke praktijk



*“Als we de tijd nemen om naar elkaar te luisteren, beschermen we niet alleen de rechtsstaat, maar ook de menselijkheid in ons werk”*



**SCAN DE QR-CODE**  
en bekijk de volledige interviews  
met deze praktijkbouwers.

Binnen de Rijksoverheid groeit het besef dat het niet genoeg is om wetten en regels correct uit te voeren: er is ook ruimte nodig voor reflectie, moreel beraad en dialoog. Drie praktijkbouwers (Ies Engels, Roy Vermeulen en Anna Vogel) vertellen in de mini-documentaire Ruimte voor reflectie in de ambtelijke praktijk hoe zij daaraan werken.

### De dialoog als professionele plicht

Voor Ies Engels (SZW) is de plicht tot reflectie geen persoonlijke luxe, maar een essentieel onderdeel van het ambtelijke vak: “Ambtenaren hebben de plicht om de beginselen van de democratische rechtsstaat bespreekbaar te maken. Dat heeft niets te maken met je eigen morele kompas; het is een professionele plicht.” Volgens haar is die ruimte niet vanzelfsprekend. De politieke druk is groot en binnen hiërarchieën durven mensen zich vaak niet uit te spreken. “Het gevolg is dat er lijden ontstaat in organisaties,” vertelt Engels. “Mensen voelen dat iets niet goed is, maar kunnen het niet benoemen.”

Om dat patroon te doorbreken, werkt zij aan de **Dialoogcampus SZW**, een plek waar ambtenaren vrijuit kunnen praten over hun ervaringen en morele dilemma’s. Hier kunnen collega’s in een veilige omgeving hun professionele waarden verkennen, los van politieke druk of managementverwachtingen. Engels: “Door meer goede gesprekken hoef je minder te vergaderen. Als mensen zich gehoord voelen, ontstaat rust, vertrouwen en collectieve wijsheid.” De Dialoogcampus is bedoeld als een plek van collectief leren: door samen te onderzoeken wat rechtvaardig handelen betekent, groeien zowel mensen als organisaties. “Je moet gesprekken organiseren, ze ontstaan niet vanzelf. Dat vraagt om leiders die ruimte maken, goede gespreksleiders en om methodieken die helpen om oprecht te luisteren.”

### Vertragen om te versnellen

Ook Roy Vermeulen, initiatiefnemer van de **Dialoogpool** bij de **Belastingdienst**, ziet reflectie als een onmisbaar element van professioneel handelen. In zijn werk ervaart hij dagelijks de spanning tussen rechtmatigheid en de menselijke maat. “We zijn een uitvoeringsorganisatie die de regels van de wet moet volgen. Tegelijkertijd is elk individu dat voor ons staat

uniek, met een eigen verhaal. Die spanning vraagt om voortdurende reflectie. Dat is de essentie van ons vak: recht doen aan het algemeen belang en tegelijk oog houden voor alle andere belangen die spelen.” Reflectie komt er echter vaak bekaaid vanaf in een organisatie die gewend is aan hoge productiedruk. Toch is volgens Vermeulen tijd nemen voor bezinning juist efficiënt. Zijn motto: vertragen om te versnellen. “Als je de tijd neemt om in gesprek te gaan, win je daarna tijd. Je ontwikkelt samen een koers en bepaalt je morele kompas. Daarna kun je met meer richting en rust verder.”

Met de Dialoogpool wil Vermeulen die ruimte creëren. Teams worden begeleid bij gesprekken over morele dilemma’s en ‘professionele buikpijn’; die onbestemde knoop in de maag als iets niet goed voelt. “Door zulke gesprekken ontstaat veiligheid,” vertelt hij. “Iedereen komt aan bod. Maar daarvoor moet je eerst ruimte maken in het werk. Dat vraagt van het management dat ze tijd vrijmaken.” Vermeulen ziet de impact van die gesprekken groeien: “Als mensen eenmaal ervaren hoe waardevol het is, willen ze meer. We breiden stap voor stap de olievlek uit.”

### Ethiek als dagelijks handelen

Anna Vogel (RVO) werkt aan het verankeren van ethische reflectie via de **Ethische Commissie**. “Ethiek betekent voor mij: steeds opnieuw stilstaan bij wat het juiste is om te doen,” zegt ze. “Veel mensen werken bij de overheid omdat ze het goede willen doen voor de maatschappij. Maar in de praktijk is dat niet altijd eenvoudig.” De commissie nodigt collega’s uit om te onderzoeken of hun handelen overeenkomt met hun waarden én met die van de organisatie. “We vragen ons voortdurend af: helpt dit besluit de burger echt? Draagt dit bij aan het publieke belang?” Toch stuit de commissie soms op weerstand. “We ervaren meer weerstand dan steun, maar als mensen eenmaal meedoen, en bekend raken met het programma, zien ze de waarde”, vertelt Vogel. Voor haar draait het om moed: “Je moet je durven uit te spreken en zeggen waar je voor staat. Ook als je weet dat je geen applaus verwacht. Oprecht zijn, eerlijk blijven aan je waarden. En daarbij het belang van de burger nooit uit het oog verliezen.”

Ze benadrukt dat goed ambtenaarschap niet alleen gaat over naleving van regels, maar ook over bewust handelen in lijn met publieke waarden. “In elke wereld kun je goed ambtenaarschap laten zien,” zegt ze. “Dat betekent dat je kijkt naar de kwaliteit van je eigen handelen en of de waarden die daaronder liggen kloppen met die van je organisatie.”

# Drie inzichten over leren bij de overheid

DOOR CAROLINE WIEDENHOF EN JESSICA VUIJK

Hoe leren mensen in overheidsorganisaties – en hoe leren ze daar samen van? Struinend door een landschap van behulpzame theorieën en modellen kwam natuurlijk ook de vraag op hoe wij als leden van Dialoog & Ethiek zelf leren in ons werk als ambtenaar. En hoe we dat samen met anderen aan het doen zijn. In dit artikel delen we drie van onze inzichten daarover.

*Wat gebeurt er als we gaan oefenen met luisteren, perspectieven verkennen, in gesprek gaan en openheid betrachten? Als we daadwerkelijk aan het leren slaan om die houding en werkwijze in de praktijk te brengen?*

## 1. We kunnen het niet fiksen

Chris Martin van Coldplay zong voor zijn toenmalige vriendin *I will fix you*. Zij rouwde na het overlijden van haar vader. Hoe sterk die neiging om iets of iemand te fiksen kan zijn, zien we ook bij de overheid iedere keer weer. De realiteit is dat de overheid complexe maatschappelijke problemen helemaal niet kán fiksen. Tenminste, niet alleen, en niet vanuit een sturende rol. Denken dat het wél kan, veroorzaakt teleurstelling op teleurstelling. En zelfs als we een gepast bescheiden rol zeggen in te nemen, is het dominante ambtelijke denken, praten en handelen consequent gericht op het fiksen van problemen.

Journalist Kustaw Bessems benoemde de misvatting dat de overheid alles moet fiksen in zijn recente boek *Stuurloos*. Het is beter, concludeert Bessems, om als overheid mínder te doen. En dat wat je wel doet, heel goed te doen. Want Rijk en gemeenten kunnen als een van de vele partners wel een aandeel hebben in het oplossen of verder brengen van opgaven. We hebben vaak genoeg gehoord van wijze commissies wat we daarvoor beter moeten doen, zoals luisteren naar burgers, alle perspectieven verkennen, openheid betrachten en betrouwbaar en zorgvuldig zijn.

## 2. Alles overzien? Lukt niet.

Makkelijk is het niet om de heersende cultuur te doorbreken. David Bohm, een natuurkundige die ook over denken en dialoog heeft geschreven, signaleert in *Thought as a System* dat mensen geneigd zijn besluiten te nemen op basis van beperkte of verkeerde informatie. We willen zo graag geloven dat het kan, met een pennenstreek problemen oplossen. Daarmee maken we de wereld overzichtelijk en begrijpelijk. En bovendien staan we voortdurend onder druk om resultaten te laten zien, of op zijn minst te laten zien dat we impact maken. Ook daarom lossen we graag stukjes van problemen op. Maar

daardoor creëren we juist weer nieuwe problemen. Lees het boek van Bessems maar.

Als mens, en helemaal als ambtenaar, zullen we rekening moeten houden met onze beperkingen in denken en handelen. Alles overzien zal nooit lukken. Vanuit dat besef past bescheidenheid. En met die houding kunnen we er wel degelijk een gewoonte van maken om luikjes te openen, de wereld groter te maken, actief op zoek te gaan naar zo veel mogelijk informatie.

Doorvragen is dan het devies, en de antwoorden tot je door laten dringen. In gesprek gaan, nieuwsgierig zijn. Dialoog is hardop denken met elkaar, onderzoeken met elkaar, leren van elkaar. Toegegeven, met dialoog en reflectie gaan we ‘het’ niet oplossen. Maar wat ‘het’ is valt te bezien. En dat is precies wat we beogen als we zeggen dat we willen leren.

## 3. We leren onzichtbaar

Als team Dialoog & Ethiek besloten we direct om eens in de paar maanden een paar uur te plannen om samen stil te staan bij wat we hebben geleerd, en aan het leren zijn. Het was interessant wat er vervolgens gebeurde: we waren heel vaak teleurgesteld na afloop van zo’n sessie. Het gesprek kwam niet goed op gang, we vervielen in bekende patronen, we moesten de sessie meerdere keren verschuiven vanwege belangrijke zaken, of we waren niet compleet of we hadden te weinig tijd om tot de kern te komen. Het riep bijna vertwijfeling op, omdat we ondertussen wel van alles aan het uitdragen waren over leren, en van ons eigen lerend ritme wilden leren, zodat we ook anderen daarmee verder kunnen helpen.

Maar we constateerden later toch dat we veel hadden geleerd in een paar jaar, zoals:

- We leerden beter om gesprekken te begeleiden en daarvoor veel verschillende vormen in onze achterzak te hebben.
- We leerden hoe je community’s opbouwt en ondersteunt. We leerden ethiek vorm te geven in de context van de Rijksoverheid, in taal, gespreksvormen en interventies.
- We leerden verschillende visies op ethiek te kennen en om te zetten in bruikbare vormen.
- We leerden dat we ons soms duidelijk kunnen uitspreken en wat dat teweegbrengt.
- We leerden zien dat we zelf een afspiegeling zijn van de grote overheid met al zijn patronen.
- We leerden dat dialoog geen feelgood-film is waarin iedereen elkaar liefdevol in de armen vliegt.

Het meeste van ons leren gebeurt onzichtbaar, onmerkbaar. Je kunt veel kunt doen om de omstandigheden te creëren die het leren stimuleren. We leerden daarin ook hoe kwetsbaar het is om te leren, en hoe we de mensen die dat doen kunnen bemoedigen.

Onze leersessies vullen we nu anders in. Minder gepland, minder formeel, minder afgebakend. Meer gericht op elkaar volgen in wat we aan het leren zijn, waarvan eenieder weer het hare en het zijne leert. Meer open voor wat zich op dat moment aandient om van te leren. Leren werd de motor voor ons werk en leven. Leren werd een verademing.



### SCAN DE QR-CODE

en lees de volledige versie op Platform O. Dit artikel is een ingekorte versie van het essay.

# Leren luisteren

De cultuur van het Rijk is sterk gericht op het zenden van informatie en minder op luisteren. Dat blijkt wel uit het feit dat ambtenaren eerder worden beoordeeld op de kwaliteit van wat zij zeggen of schrijven, dan op de kwaliteit van hun luisteren. Daar mag verandering in komen.

## Verder lezen over luisteren

### Waarom is luisteren belangrijk voor bestuurders?



#### Dieper begrip:

Je krijgt inzicht in de behoeften, zorgen en perspectieven zowel van jezelf als van anderen, wat leidt tot betere besluitvorming.



#### Inzichten verzamelen:

Je ontdekt knelpunten en kansen voor verbetering binnen de organisatie en in de samenleving.



#### Vertrouwen opbouwen:

Door open te zijn over wat jij hoort, en te luisteren naar je medewerkers creëer je een basis van betrokkenheid en motivatie.



### Luisteren is goud

Verdiep relaties, maak organisaties menselijker en geef groei gehoor.

Eric de Haan, Paperback, Nederlands, 2022, 1e druk, 9789024447510

Iedereen wil gehoord worden, maar echt luisteren lijkt in onze steeds vluchtigere wereld een schaars iets. Hoog tijd om luisteren te (her)waarderen. Aan de hand van luisterprincipes en best practices biedt dit boek een raamwerk om het luisterend vermogen binnen jouw organisatie te ontwikkelen.



### Ik hoor wat je zegt

Over de kracht van luisteren in organisaties.

Harrie van Rooij, Paperback, Nederlands, 2025, 1e druk, 9789083572611

We praten, zenden en framen ons suf. Maar als je echt iets wilt bereiken, kun je beter je oren dan je mond gebruiken. Lees hoe je zelf een goede luisteraar wordt en hoe je van je organisatie een luisterhuis maakt.



### Stuurloos

Wegwijzers voor een land op drift.

Kustaw Bessems, Paperback, Nederlands, 2024, 1e druk, 9789493320659

In dit hoopvolle boek schetst Kustaw Bessems een pad naar een overheid die er voor burgers is in plaats van andersom. Hoe krijgen wij Nederlanders een bestuur dat voor iedereen werkt? Want dat hebben we hard nodig om weerbaar te zijn in een onzekere wereld. Bessems houdt managers en bestuurders een leerzame spiegel voor.

## Hoe pas je effectief luisteren toe?

- **Geef volle aandacht:** Leg je telefoon weg en concentreer je volledig wat er tussen jou en de ander gebeurt.
- **Laat de ander uitspreken:** Geef voorrang aan luisteren en spreek pas als je hebt gehoord wat iemand wil zeggen.
- **Luister met aandacht:** Blijf dicht bij de woorden van de ander en check of je het goed hebt begrepen.
- **Stel open vragen:** Vraag door om meer inzicht te krijgen.
- **Zet je eigen oordeel opzij:** Luister zonder eigen agenda of belang te volgen.
- **Wees bereid om te horen wat je niet wilt horen:** Sta open voor kritiek en andere perspectieven, ook al is dit confronterend.



### Leiderschap in luisteren

De 7 niveaus van luisteren voor professionals.

Victor Pierau, Paperback, Nederlands, 2019, 1e druk, 9789492595164

Luisteren vergt veel van je en speelt zich voor een groot deel op onbewust niveau af. Maar wie de moed en verantwoordelijkheid aandurft om dit te onderzoeken, en om de ruis (zoals gedachten, emoties en energiegebrek) in zichzelf waar te nemen en op te lossen, kan leren luisteren op alle niveaus.



### Luisteren in economische sectoren

podcast

Hoe kan de Rijksoverheid naar bijna 18 miljoen Nederlanders luisteren? Had de toeslagenaffaire door beter luisteren voorkomen kunnen worden? Hoe kunnen we de luistercultuur binnen de Rijksoverheid omschrijven? Welke luistertips hebben Ditte Hak en Erik Pool voor bestuurders binnen de Rijksoverheid?

**Luister op Spotify of andere streamingsdienst.**

## Colofon

Dit magazine is een uitgave van het programma Dialoog & Ethiek, ministerie van BZK en is uitgedeeld tijdens de bijeenkomst Leaders in de storm op 14 november 2025.

### Redactie, eindredactie en ontwerp:

Tappan Communicatie  
Drukker: Xerox (Nederland) BV.

*Dit magazine wordt gedrukt op FSC-gecertificeerd papier (FSC Mix: een combinatie van materiaal uit FSC-gecertificeerde bossen, FSC Controlled Wood en/of gerecycled materiaal).*

## Rechten

Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen, vermenigvuldigd of gereproduceerd zonder schriftelijke toestemming van de redactie en/of andere auteursrechthebbers.

Wilt u op de hoogte blijven van alle ontwikkelingen rondom Dialoog & Ethiek? Schrijf u dan in voor onze nieuwsbrief via een e-mail aan [dialoogenethiek@rijksoverheid.nl](mailto:dialoogenethiek@rijksoverheid.nl)

Via een e-mail aan [hannaharendtpodium@rijksoverheid.nl](mailto:hannaharendtpodium@rijksoverheid.nl) kunt u zich aanmelden voor de nieuwsbrief specifiek over deze vrijplaats voor rijksambtenaren.

# “Geef eens een vraag cadeau”

Leiderschap vraagt om richting, maar ook om ruimte. Ruimte voor een gesprek over wat (niet) juist is of over twijfel. Of over zoektochten naar het onbekende. Deze vragen helpen om zo'n gesprek op gang te brengen. Gooi de dobbelsteen en ontdek wat er gebeurt als we niet alléén besluiten nemen, maar ze samen blijven bevragen.

Uit het boek 'Goed bedoeld moeilijk maken' van Ariane van Heijningen

“  
Wanneer zijn we  
als ambtenaar het  
goede aan  
het doen?”  
Alex Corra - SVB

“  
Hoe weet je hoe het  
staat met de ethiek  
in jouw organisatie?  
Bert Molewijk - Ethiek  
Support VU

“  
Waarom is het  
soms moeilijk om  
de goede dingen te  
doen?  
Henriëtte Bout -  
Ministerie van Defensie

“  
Ben je bereid van  
mening te  
veranderen?  
Christiaan Korterink - IND

“  
Wat moeten  
ambtenaren  
beschermen of  
bevorderen in een  
democratische  
rechtsstaat?  
Maurits de Jongh -  
Ethiek Instituut UU

“  
Hoe ver mag je gaan  
om mensen te geven  
waar ze recht op  
hebben?  
Toke van Telgen - Populytics