

Programma Dialoog & Ethiek- update september 2023

Dit stuk is gemaakt voor iedereen die benieuwd is hoe het bijna twee jaar na de start staat met het rijksbrede programma Dialoog & Ethiek.

Het is geschreven in een bijzondere periode. Het kabinet is zomer 2022 gevallen, landelijke verkiezingen zijn in aantocht en het politieke landschap is vooruitlopend daarop nu al flink veranderd. Waarden en omgangsvormen, toekomstbeelden, maar ook hoe we naar het verleden kijken, het lijkt soms wel of alles op zijn kop staat. Dit alles leidt tot nieuwe morele vragen en de behoefte aan dialoog daarover.

Dialogoog & Ethiek is gestart op 1 november 2021 en eindigt op 31 december 2025. Het verloopt in vier fasen:
1. Kwartiermaken, november 2021 - september 2022. De resultaten hiervan zijn te vinden in Maak_Ruimte, programmaplan Dialoog & Ethiek.
2. Eerste resultaten, Juli 2022 – najaar 2023. Deelprojecten kwamen uit de steigers. We deden ervaring op, bouwden een netwerk, verduurden tegenslagen en begonnen te werken aan verankering.
3. Rijping. Najaar 2023 – najaar 2024. De projecten die aanslaan komen in deze periode tot wasdom.
4. Oogst, borging en afronding. Winter 2024 – winter 2025.

In dit stuk bieden we een terugblik op fase 2 en een vooruitblik op fase 3 en 4. Je kunt het los van het oorspronkelijke programmaplan lezen, maar pak het erbij als je benieuwd bent naar een uitleg over het ontstaan van het programma en een verantwoording van de aanpak. Je vindt het hier: [Maak ruimte, programmaplan Dialoog & Ethiek](#).

Terugblik op 2022-2023

Het doel van het programma is ‘een open en veilige werkcultuur bij de rijksoverheid, waarin ethische reflectie vaste praktijk is’. Tegenwoordig voegen we het woord *dialoog* er vaak expliciet aan toe. De drie werkvelden liggen er onveranderd bij: kennis, praktische wijsheid en infrastructuur. Al onze projecten raken aan een of meer van die velden. De titel van het programmaplan: Maak_Ruimte, past nog steeds uitstekend bij wat we aan het doen zijn.

Maar er zijn ook dingen veranderd en we hebben veel geleerd. In het onderstaande focussen we vooral daarop.

Vaardigheden

Ethische gesprekken kosten moeite en brengen ongemak. Er komen verschillen op tafel, het gaat over gevoelige thema's, er komen emoties los, er ontstaat onzekerheid. Dat vraagt om specifieke vaardigheden. Onze focus op het vinden, bemoedigen en

professionaliseren van interne gespreksleiders is goed, maar niet voldoende, want ook de deelnemers aan het gesprek hebben het nodig om nieuwe vaardigheden te oefenen. We besteden daarom veel tijd aan stimuleren en oefenen van dialoog op zoveel mogelijk plekken in het rijk. Er bleek een behoefte te bestaan aan praktische handreikingen daarvoor en daaruit is het *Macht en moed Praktijkboek* voortgekomen. Mindful Rijk ontwikkelde een training *Bewust luisteren* voor rijksambtenaren. Met de Algemene Bestuursdienst ontwikkelen we leermodules voor topmanagers over beproefde gespreksmethoden. Met dit alles werken we aan de ontwikkeling van ambtelijk vakmanschap als onderdeel van de Ontwikkelagenda voor de Rijksdienst.

“Uiteindelijk gaat het er simpelweg om dat we doen wat we moeten doen: ons inzetten voor Nederland. Dat is niet nieuw, maar meer focus op hoe we dat doen lijkt urgenter dan ooit.” (Gert-Jan Buitendijk, secretaris-generaal ministerie van Algemene Zaken)

Kennis

Ethisch bewustzijn vraagt niet alleen om andere vaardigheden maar ook om *kennis* over ethiek en ethische reflectie. Die kennis komt in de eerste plaats voort uit de *ervaringen* die overal in het rijk worden opgedaan met ethische gesprekken. Het is belangrijk om die ervaringen systematisch te analyseren en theoretisch te onderbouwen. Mede op ons initiatief is de afdeling Ethiek, Recht en Humaniora van het Amsterdam Universitair Medische Centra (Amsterdam UMC) daarom een onderzoek gestart naar de werking en effecten van dialoog en ethische reflectie in overheidsorganisaties. Ook uit ons partnerschap met het Lectorennetwerk Behoorlijk Bestuur en Integriteit komt nieuw onderzoek voort. Het eerste gaat over ‘ethisch leiderschap’. Met het Ethiek Instituut van de Universiteit Utrecht verkennen we hoe hun onderzoek en onze praktijk elkaar kunnen versterken. Een masterstudent van de Universiteit voor Humanistiek deed onderzoek naar de doorwerking van gevoerde gesprekken. Haar onderzoek onderstreepte de noodzaak om ethische reflectie en dialoog niet als ‘uitstapje’ te behandelen maar te integreren in de werkpraktijk van ambtenaren.

Om denkbeelden en inzichten te delen en te toetsen, verzorgen we veel optredens en publiceren we essays en columns. Intern mengen we ons bijvoorbeeld in discussies op Rijksportaal, doen we mee aan seminars, studiedagen en andere evenementen. Op het moment van schrijven organiseren we samen met het ISVW een bijeenkomst voor leiders over het *Macht en moed Praktijkboek*. Onze ambitie is om jaarlijks in maart het evenement *Wijs naar de wet*, te organiseren, waaraan de Denker des Vaderlands bijdraagt met een tweejaarlijkse ‘Balanslezing’. De eerste was in maart 2023 en we hopen dat dit evenement een nieuwe traditie wordt, die we graag overdragen na afloop van ons programma. De titel *Wijs naar de wet* toont hoe belangrijk we het zijn gaan vinden om bewustzijn te kweken over rechtvaardig en rechtsstatelijk handelen. De titel vertolkt wat veel ambtenaren ervaren als moreel probleem: wijs ik naar de wet, of handel ik wijs naar de wet?

Een belangrijke les is dat ethische reflectie bij de rijksoverheid zich niet mag beperken tot individuele reflectie, noch tot kwesties uit het verleden. Hoe belangrijk beide ook zijn. De crux is nu juist dat het gaat om een *collectief* moreel kompas dat zich casus voor casus ontwikkelt. Door dialoog nadrukkelijker te benoemen in ons doel

benadrukken we dat versterking van het ethisch vermogen een gezamenlijke opdracht is. Deze les heeft geleid tot het project moresprudentie. Daarin onderzoeken we hoe morele inzichten die ontstaan in gesprekken bijdragen aan het leren in de organisatie. We trekken hierin samen op met collega's van de Douane, het programma Open Overheid en de directie Ambtenaar en Organisatie van het ministerie van BZK.

“We moeten vaker met elkaar in gesprek over ons werk” (Deelnemer Hannah Arendt Lab)

Sociale veiligheid en integriteit

Alleen in een veilige omgeving kan gesproken worden over waarden die op het spel staan. Maar we merken dat ambtenaren zich vaak niet veilig genoeg voelen om zich uit te spreken. Als ze dat wel doen zet dat – paradoxaal genoeg – de veiligheid ook op scherp. Maar het kan ook andersom werken: dat juist door ethische gesprekken wel te voeren, de sociale veiligheid toeneemt. Omdat het thema zo prominent naar voren kwam, hebben we de rijkscollega's opgezocht die hier gericht aan werken. Met hen werken we aan de versterking en monitoring van de sociale veiligheid bij het Rijk, en dan vooral aan een open en veilige gesprekscultuur.

Transformatie

Aan de *transformatie* naar een andere werkcultuur van de rijksdienst werken veel mensen. Zij werken in het primaire proces, in staffuncties of in veranderprogramma's. Net als wij. Door elkaar op te zoeken kunnen wij ons werk beter doen. We versterken elkaar en trekken samen op of nemen initiatieven waar dat zinvol is. Deze manier van werken hebben we ons zo eigen gemaakt dat we het niet meer nodig vinden om transformatie expliciet als project neer te zetten. Dit project komt dus niet meer terug hieronder in de vooruitblik 2023-2024.

Gesprekscultuur binnen rijksonderdelen

Elke uitvoeringsorganisatie, elk ministerie, elke directie heeft een andere cultuur. Daardoor zijn er overal andere mogelijkheden en belemmeringen. Al die dienstsonderdelen en organisaties kunnen veel van elkaar leren (en wij van hen). We krijgen er steeds meer zicht op, maar de praktijk is ook weerbarstig. Een groot deel van ons werk (en dat van de D&E gespreksleiders) bestaat uit meedenken over hoe ethische vragen het best kunnen worden opgediept en benaderd. Het afgelopen jaar begrepen we steeds beter hoe belangrijk juist co-creatie en partnerschap zijn om dialoog en ethiek een duurzame plek te laten krijgen in het werk op al die verschillende plekken. Wij zien dit al gebeuren bij bijvoorbeeld de Belastingdienst, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, de Douane, en de ministeries van Financiën, Justitie en Veiligheid, Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Binnenlandse Zaken. Deze lijst geeft geen compleet beeld; het zijn de organisaties waarmee wij het meeste in contact zijn geweest in fase 1 en 2 van ons programma.

“We worden vooral beoordeeld op hoe we praten. Zouden we elkaar niet meer kunnen beoordelen op hoe wij luisteren?” (gespreksdeelnemer)

Communities /netwerk

De ambitie die we hadden om zo veel mogelijk ‘veranderaars’ binnen het Rijk samen te brengen was een brug te ver. Dat bleek tijdens de *Bouweenkomst* die we najaar 2022 organiseerden voor veranderaars in het Rijk. De ontmoeting is belangrijk, maar het is niet aan ons om deze op grote schaal te organiseren. Wel bestaat er een behoefte aan contact en uitwisseling bij de sleutelpersonen die binnen de verschillende rijksonderdelen werken aan dialoog en ethiek. Daaraan geven wij natuurlijk gehoor. Verder concentreren wij ons op goede relaties met andere disciplines, vanuit onze eigen opdracht. Daardoor worden zij deel van ons netwerk en omgekeerd.

Maar ons netwerk bestaat niet alleen uit mensen binnen het Rijk. Heel veel mensen voelen zich betrokken bij de ontwikkeling van overheid en democratie. Denk aan ethici, organisatiewetenschappers, kunstenaars, opleiders, trainers, politici of veranderkundigen. Met het oog op de verankering van ons werk onderzoeken we hoe de impact van dit bredere netwerk kan worden versterkt.

Community van gespreksleiders

Wij zijn trots op de *community van D&E gespreksleiders* van ruim honderdzestig leden die is gevormd. Zij zijn degenen die de nieuwe praktijk van een veilige gespreksomgeving belichamen en bouwen. Deze community is nog belangrijker dan we in 2022 dachten. Wij hebben niet de illusie dat we alle (potentiële) gespreksleiders al hebben bereikt. Ook kwalitatief is er nog van alles te winnen. Zo zijn we zoekende geweest naar een geschikt online platform voor de community. We lijken dit nu te hebben gevonden in RICONline.

Maar het is ook goed om enkele factoren te benoemen die de community tot nu toe tot een succes hebben gemaakt.

- We bieden gratis basistrainingen (‘bootcamps’) waarin deelnemers worden ondergedompeld in bewezen methodieken.
- We organiseren professionaliseringsdagen (vier maal per jaar) die ervoor zorgen dat mensen elkaar beter leren kennen en nog enthousiaster worden.
- We bieden oefenmogelijkheden.
- We hebben een marktverkenning uitgevoerd om opleidingen voor gespreksleiders in kaart te brengen. Het resultaat te vinden op een [openbare webpagina](#).
- We bieden een legitimatie van het werk van interne gespreksleiders. We laten zien dat zij een vak uitoefenen waaraan je serieus moet werken. En dat je je binnen dat vak ook weer kunt specialiseren in een bepaalde methodiek of aanpak.

“Omringd door filosofie en ethiek, heb ik me twee dagen met een groep wijze én moedige collega’s mogen verdiepen en oefenen in het begeleiden van een ander gesprek.” (deelnemer aan een basistraining)

Hannah Arendt Podium

Een veilige plek creëren voor stemmen die onvoldoende tot hun recht komen. Dat is het doel van het Hannah Arendt Podium (HAP). De strategie die we hebben ontwikkeld richt zich op zichtbaarheid, vindbaarheid en herkenbaarheid voor alle medewerkers in de rijksdienst. Daarom maakten we bijvoorbeeld al de podcast Hallo Hannah waarin de stem van ‘gewone ambtenaren’ klinkt. Ook de formule van de Studieclub Onder Zoekers slaat aan en vraagt om doorontwikkeling.

Verhalen

Er circuleren nog te weinig verhalen over hoe een nieuwe gesprekscultuur met vallen en opstaan tot stand komt. We zijn ervan overtuigd dat die verhalen een noodzakelijke voorwaarde om een nieuw *discours* te ontwikkelen, passend bij een andere werkwijze. Hier zetten we dus een tandje bij. We ontwikkelden een nieuwsbrief die regelmatig zal verschijnen. We zijn actief op LinkedIn vanuit het account Dialoog en Ethiek. En we lieten stemmen van ‘gewone’ ambtenaren horen in de podcast Hallo Hannah. Een project waarvan we veel hebben geleerd. Er werd ons verweten dat het project in de doofpot gestopt werd en dat we uitsluitend bezig waren met het ‘managen van risico’s’. Het leerde ons hoe delicaat elke stap is in een project dat gericht is op openheid, vertrouwen en leren. Het moet niet onderschat worden hoeveel het vraagt van ambtenaren, in dit geval van ons, een balans te vinden tussen zorgvuldigheid en lef.

“Het werken aan een gezonde overheid voelt als een rups die in een cocon langzaam in een vlinder verandert: mensen zien heel lang alleen die kleurloze huls.”

Verankering

We werkten al op verschillende manieren aan verankering. De belangrijkste les hierover is dat het lastig blijkt om tav organisatie, personeel en budget vooruit te kijken voorbij 2025. Dit speelt vooral als het gaat om het vinden van een plek voor onderdelen van ons programma die alle rijksonderdelen raken.

Daarnaast gaat verankering ook over de manier waarop rijksonderdelen met Dialoog & Ethiek aan de slag gaan in hun eigen organisatie. Bijvoorbeeld door een eigen dialoogpool of ethische commissie op te richten, of ethiek een plek geven in opleidingen.

Het vraagstuk van de verankering wordt urgenter naarmate het programma Dialoog & Ethiek dichterbij de eindstreep komt.

Vooruitblik op 2023-2024

Dialogoog en ethiek binnen organisatieonderdelen

Casus voor casus, en gesprek voor gesprek, bouwen we aan een nieuwe ethische praktijk bij zoveel mogelijk organisatieonderdelen binnen het Rijk. Wij blijven aansluiten bij relevante trajecten of programma's van die organisatieonderdelen zelf. In relatie daarmee bieden wij:

- kennismaking met ethiek en reflectie- en gespreksmethoden;
- ondersteuning bij het professionaliseren van interne gespreksleiders;
- ondersteuning bij vergroten van dialogische vaardigheden van gespreksdeelnemers;
- de mensen die overal in het Rijk deze nieuwe praktijk aan het bouwen zijn, periodiek samen te komen om kennis en ervaring uit te wisselen. Als deze community daar behoefte aan heeft, zullen we daarbij ook gebruik maken van de mogelijkheden van platform RIconline.

Project verankering

Hoe langer we bezig zijn, hoe sterker de vraag zich aandient hoe we de kennis en praktijk van Dialogoog & Ethiek verankeren. Met deze vraag zijn we het komende jaar op drie manieren bezig.

- We zorgen ervoor dat dialoog en ethiek in zoveel mogelijk processen, dossiers en bijbehorende kaders een plek krijgt. Denk aan aandacht voor ethische kwesties in gespreksleidraden voor personeelsgesprekken, de competentiegids en beleid op het gebied van integriteit en sociale veiligheid. Of aan de werkwijze van *Gateway Review*.
- De ontwikkeling van *scholingsmodules* Dialogoog & Ethiek gaat door. We overleggen met rijksacademies om de scholingsmodule Dialogoog & Ethiek in hun opleidingen op te nemen. Zo helpen we mee aan het ontwikkelen van een beroepsethiek voor verschillende beroepsgroepen bij het Rijk. Daarnaast werken we verder met de Algemene Bestuursdienst aan modules Dialogoog & Ethiek voor leiders.
- We zoeken een thuisbasis voor de community van gespreksleiders, van waaruit wordt doorgewerkt aan bemoediging en professionalisering van gespreksleiders, en aan doorontwikkeling van gespreksvormen en dialoogmethoden.
- Door een combinatie van bekendheid, ervarbaarheid en budgetvriendelijkheid maken we het Hannah Arendt Podium aantrekkelijk om door organisatieonderdelen overgenomen te worden. Het streven is dat elk departement en elke uitvoeringsorganisatie een ambassadeur van het Hannah Arendt Podium in huis krijgt.
- Verder geldt voor de verankering nog steeds wat in het programmaplan Maak_Ruimte stond: *“Wanneer wordt besloten tot afsluiting van het programma, geeft de opdrachtgever gelegenheid, tijd en capaciteit voor de laatste en afrondende fase (...).”*

Project Gespreksleiding

De community van gespreksleiders blijven we versterken en uitbouwen.

Plannen voor de volgende fase zijn:

- doorgaan met werven van gespreksleiders;
- een verbeterd digitale thuisbasis binnen het platform van de RIConline;
- oefen- en opleidingsmogelijkheden blijven bieden. Gelegenheid bieden om aan langere opleidings- of verandertrajecten bij te dragen.;
- vier keer per jaar een professionaliseringsdag waardoor de gemeenschappelijkheid, de kwaliteit en het enthousiasme worden gevoed;
- ontwikkelen van een certificering voor D&E gespreksleiders.;
- ontwikkelen en delen van methodieken, met de nadruk op zelf denken en co-creëren;
- gelegenheid geven tot de ontwikkeling van specialismen binnen het vak van gespreksleider;
- werken aan basistrainingen ('in-house bootcamps') bij verschillende organisatieonderdelen, waardoor op meerdere plekken binnen het Rijk D&E-units ontstaan (onder welke naam dan ook).

Hoe bereik ik iemand die mij niet vertrouwt? (interne gespreksleider)

Project Kennis en monitoring

- We zetten een deelproject *moresprudentie* op om op een dialogische manier ethische analyses te maken van gesprekken over actuele vraagstukken. Zo ontwikkelen we ook het begrip moresprudentie zelf. Hoe verschilt het van jurisprudentie? Wat is er nodig om moresprudentie goed vast te leggen? Hoe helpt het bij het ontwikkelen van een gezamenlijk moreel kompas (kernwaarden, beginselen)? Draagt het bij aan leren in de organisatie?
- Het evenement Wijs naar de wet 2024 staat in het teken van initiatieven om de impact van ons bredere netwerk (in- en extern) te versterken.
- Eind 2024 doen meerdere rijksorganisaties actief mee aan het onderzoek van Amsterdam UMC naar de ervaren kwaliteit, waarde, oogst en impact van dialoog. De agenda voor de meerjarige samenwerking met het lectorennetwerk Integriteit en behoorlijk bestuur is vastgesteld. Er is een samenwerking tot stand gekomen met het Ethiek Instituut van de Universiteit Utrecht.
- We publiceren essays van ethici, filosofen, bestuurskundigen, kunstenaars en andere denkers over goed overheidshandelen, en verspreiden deze onder bestuursraden en volksvertegenwoordigers.

Project Hannah Arendt Podium

- Om het Hannah Arendt Podium zichtbaarder, vindbaarder en herkenbaarder te maken voor alle medewerkers in de rijksdienst ontwikkelen we toegankelijke activiteiten.
- We organiseren een foto-event voor rijksambtenaren in samenwerking met studenten van de KABK.
- We organiseren nieuwe edities van de Studieclub Onder_Zoekers.
- We maken twee nieuwe afleveringen van de podcast Hallo Hannah.
- We organiseren veel kleinschalige 'Hannah Arendt Labs' op verschillende plekken in het land. Daarmee laten we zien dat met weinig budget impactvolle bijeenkomsten kunnen worden georganiseerd.
- We verschuiven de programmering geleidelijk van activiteiten die wij organiseren, naar initiatieven van anderen die wij ondersteunen.






Project verhalen






- We vragen deelnemers aan gesprekken en bijeenkomsten stelselmatig om een inhoudelijke reflectie te schrijven. We leggen zelf ook meer verhalen vast en brengen deze naar buiten via onze website, de nieuwsbrief D&E, via LinkedIn, platform O, podcasts, Rijksportaal en andere mogelijkheden die zich aandienen.
- We geven opdrachten aan schrijvers om verhalen te maken en onderzoeken hoe we schrijvers binnen het rijk met ons werk kunnen verbinden.
- Met de verhalen ontstaat nieuwe taal (*discours*) die past bij de cultuur en werkpraktijk waarvoor wij samen met vele collega's binnen het rijk staan. Hierin trekken we samen op met de directie Communicatie van BZK.

Tot slot

Met deze update leggen we in het openbaar verantwoording af over ons werk en onze plannen. 'Ons werken is leren, ons leren is werken' zouden we vrij naar Hieronymus van Alphen willen zeggen. Hopelijk wordt uit dit stuk duidelijk hoeveel we hebben geleerd in de afgelopen twee jaar. Wij zijn dankbaar dat zoveel mensen met ons hebben meegedacht, ons een spiegel hebben voorgehouden, expertise hebben gedeeld, initiatief hebben getoond, vragen hebben gesteld of geantwoord hebben, en samen hebben opgetrokken in het leren. We zijn nog niet eens op de helft.

Bijlage - Feiten en cijfers (september 2023)

<p>Dialogen, workshops en spreekbeurten</p> 	<p>Aantal sinds november 2021: 150 Bereik: ± 4500 rijksambtenaren</p> <p>Enkele voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tegenspraaksessie, verzaakoefening en anti-discriminatiegesprek met top 80 Nationale Politie, juni 2022 • Belastingdienst –tegenspraak & beroepsethiek, oktober 2022 • Socratische onderzoeken LNV over relatie met andere overheden en interne samenwerking • Verzaak en tegenspraaksessies met projectleiders RWS, Prorail en G4 • Dialoog met directeurenteam NVWA (2023) • Dialoogtafels en werkmethodeaanpassing Gateway reviews (2023) • Luistermiddag voor BZ directie Internationale Marktordening en Handelspolitiek (september 2023) • In voorbereiding: gesprekken over ambtelijk activisme, opbouw moresprudentie
<p>Events</p> 	<p>Aantal sinds november 2021: 7</p> <p>Enkele voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tussen_Tijd (juni 2022) • Bouweenkomst (oktober 2022) • Wijs naar de Wet (maart 2023)
<p>Openbare verhalen, columns en essays</p> <p>Sinds</p> 	<p>Aantal sinds zomer 2022: 30</p> <p>Enkele voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een overheid die het goede doet • Het kan anders • Aan de waarheid kun je bouwen, in: Het recht op Ambtelijk Vakmanschap • Kloven horen erbij - Platform Overheid
<p>Community gespreksleiders</p> 	<p>Aantal geselecteerde en (basis) getrainde gespreksleiders per september 2023: 172</p> <p>Professionaliseringsdagen 2022-2023: 6</p> <p>Oefensessies 2022-2023: 10</p> <p>Basistrainingen vanaf november 2021: 12 – 57 deelnemers</p>
<p>Opleidingen</p> 	<p>Opleidingen, modules, webinars en trainingen sinds november 2021: 75</p>

Macht en Moed		Aangevraagde en gedownloade exemplaren theorie- en praktijkboeken: 20.000
Externe partners		Opleiders/ adviseurs: 30 Onderzoeks- en wetenschapsinstellingen: 5 Kunstenaars: 25
Praktijkbouwers		Langlopende praktijkondersteuning in kerntaken en primaire processen. Enkele voorbeelden: MT en medewerkers Thesaurier-Generaal (FIN) MT DG Straffen en Beschermen (JenV) MT en medewerkers Samenleving & Integratie (SZW) MT en medewerkers OM
Hannah Arendt Podium		Aantal georganiseerde Hannah Arendt Labs en studieclubs sinds november 2021: 43
Podcast Hallo Hannah		Aantal keren beluisterd per 1-9-2023 Trailer: 1700, afl. 1: 16000, afl. 2: 3000