



**Handreiking**



**Publieke Dilemma's  
voor het MKB**



Wat kan wél?



Strategisch omgaan

met maatschappelijke dilemma's



Moreel  
Kompas in  
Business



LECTORAAT SOCIALE  
INTERACTIE IN DE  
PUBLIEKE RUIMTE

## Voorwoord

Ondernemen betekent vandaag de dag meer dan het leveren van goede producten of diensten alleen. Organisaties, en zeker ook mkb-ondernemers, bevinden zich steeds vaker in een maatschappelijke werkelijkheid waarin economische belangen, morele overtuigingen en publieke verwachtingen met elkaar verweven raken. Thema's als duurzaamheid, inclusie, technologie en maatschappelijke verantwoordelijkheid roepen vragen op waarop geen eenvoudige antwoorden bestaan.

Juist in die spanning ontstaan dilemma's. Dilemma's waarbij ondernemers zich afvragen: wat is verstandig, wat is geloofwaardig en wat past bij wie wij als organisatie willen zijn? Vaak gaat het daarbij niet om goed of fout, maar om het zorgvuldig afwegen van verschillende waarden, belangen en perspectieven.

Deze handreiking is ontstaan vanuit de overtuiging dat het omgaan met maatschappelijke dilemma's geen kwestie is van perfecte antwoorden geven, maar van het voeren van betere gesprekken. Gesprekken waarin ruimte is voor twijfel, nuance, reflectie en richting. Dilemmalogica helpt daarbij niet door tegenstellingen weg te nemen, maar door ze zichtbaar en bespreekbaar te maken.

De inzichten in deze publicatie zijn ontwikkeld in samenwerking met professionals uit communicatie, bedrijfsleven, onderwijs en adviespraktijk. Hun ervaringen laten zien dat juist het mkb dagelijks te maken heeft met complexe afwegingen waarin ondernemerschap, reputatie en maatschappelijke verantwoordelijkheid samenkomen.

Wij hopen dat deze handreiking ondernemers, communicatieprofessionals en adviseurs helpt om maatschappelijke spanningen niet te vermijden, maar productief te maken. Niet door te streven naar perfectie, maar door bewust richting te kiezen en transparant te zijn over de afwegingen die daarbij horen.

Want uiteindelijk blijft de belangrijkste vraag:  
Wat kan wél?

Annette Klarenbeek



## Leeswijzer

Deze handreiking is bedoeld voor mkb-ondernemers, communicatieprofessionals en adviseurs die te maken hebben met maatschappelijke vraagstukken en de dilemma's die daarbij horen. De tekst combineert inzichten uit onderzoek, de methodiek van dilemmalogica en praktijkervaringen uit het MKB.

De handreiking kan worden gebruikt als denkkader, als hulpmiddel bij gesprekken binnen de organisatie en met stakeholders, en als ondersteuning bij strategische besluitvorming. In plaats van snelle antwoorden te geven, helpt deze handreiking om beter te begrijpen wat er speelt en hoe daarmee om te gaan.



## Inleiding: ondernemen in een spanningsveld

Mkb-organisaties opereren in een context waarin economische prestaties en maatschappelijke verwachtingen steeds meer met elkaar verweven raken. Van organisaties wordt verwacht dat zij niet alleen waarde creëren voor hun klanten, maar ook een bijdrage leveren aan bredere maatschappelijke opgaven, zoals duurzaamheid, inclusie, gezondheid en technologische ontwikkelingen zoals kunstmatige intelligentie.

Deze ontwikkeling leidt tot nieuwe vragen. Wanneer neem je als organisatie een standpunt in? Hoe zorg je dat dit standpunt geloofwaardig is? Hoe voorkom je dat klanten afhaken of dat medewerkers zich niet herkennen in de koers? En hoe ga je om met onderwerpen waar geen eenduidig antwoord op bestaat?

Veel ondernemers ervaren spanning omdat zij meerdere waarden tegelijk serieus nemen. Zij willen het goede doen, maar ook hun bedrijf gezond houden. Zij willen zich uitspreken, maar niet polariseren. Zij willen authentiek zijn, maar niet naïef. Juist deze spanning vormt de kern van het ondernemerschap in deze tijd. Deze ontwikkeling brengt verschillende spanningen met zich mee voor ondernemers:

- **Toenemende maatschappelijke verwachtingen richting bedrijven**
- **Balans tussen commerciële en morele doelen**
- **Onzekerheid over reputatie en reacties van stakeholders**



## Narratief vertrekpunt: een herkenbare praktijk

Een ondernemer krijgt een interessante aanvraag. De opdracht is groot, zichtbaar en financieel aantrekkelijk. Tegelijkertijd blijkt dat de opdrachtgever verbonden is aan een sector waar de ondernemer kritisch op is. Binnen het team ontstaat discussie. Sommigen zien vooral de kans om impact te maken, anderen maken zich zorgen over de geloofwaardigheid van de organisatie.

Er is geen eenvoudig antwoord. Iedere keuze heeft consequenties. Dit is geen probleem dat opgelost moet worden, maar een dilemma dat onderzocht moet worden. Dilemmalogica begint precies op dit punt.



## Wat is dilemmalogica?

Dilemmalogica is een manier van kijken en handelen bij vraagstukken waarin tegenstellingen zichtbaar zijn. Het uitgangspunt is dat deze tegenstellingen vaak uitersten zijn van een spectrum. Tussen deze uitersten bevindt zich ruimte voor nuance, verbinding en nieuwe oplossingen.

In plaats van te kiezen tussen twee polen richt dilemmalogica zich op het spanningsveld daartussen. Door dit spanningsveld te verkennen, ontstaat inzicht in wat partijen belangrijk vinden en waar mogelijkheden liggen om verder te komen. Dilemmalogica vertrekt vanuit een aantal centrale uitgangspunten:

- **Niet kiezen tussen A of B, maar onderzoeken wat ertussen zit**
- **Spanningen zien als bron van inzicht**
- **Focus op dialoog en begrip**



## De aard van dilemma's in het MKB

Dilemma's in het MKB ontstaan vaak op het snijvlak van verschillende dimensies. Economische belangen spelen een rol, maar ook morele overtuigingen, strategische overwegingen en relaties met stakeholders. Deze factoren beïnvloeden elkaar en maken dat dilemma's zelden eenduidig zijn.

Wat aan de oppervlakte zichtbaar is als een meningsverschil, blijkt bij nadere beschouwing vaak uit meerdere lagen te bestaan. Onder standpunten liggen belangen, waarden en uiteindelijk verlangens. Juist deze gelaagdheid maakt het mogelijk om verder te kijken dan de tegenstelling zelf. In de praktijk komen dilemma's vaak terug in spanningsvelden zoals:

- **Winst versus maatschappelijke impact**
- **Korte termijn versus lange termijn**
- **Authenticiteit versus commerciële druk**
- **Invloed uitoefenen versus afstand houden**



## Werken met dilemmalogica: vier stappen

Dilemmalogica biedt een manier om met deze complexiteit om te gaan. Het proces bestaat uit vier samenhangende stappen die helpen om structuur aan te brengen in het denken en handelen.

**Stap 1** – Leg het dilemma op tafel. Het expliciet maken van het dilemma is essentieel. Door te benoemen wat schuurt en welke waarden botsen, ontstaat helderheid over de aard van het vraagstuk. Dit voorkomt dat discussies impliciet blijven en langs elkaar heen lopen.

**Stap 2** – Erken de perspectieven. In deze fase wordt het speelveld in kaart gebracht. Dit betekent dat niet alleen standpunten worden verzameld, maar ook wordt gekeken naar belangen, waarden en emoties. Door deze lagen zichtbaar te maken, ontstaat begrip voor verschillende perspectieven.

**Stap 3** – Orden en verbind. In deze stap worden verschillen en overeenkomsten zichtbaar gemaakt. Het gaat erom te zien wat partijen scheidt, maar vooral ook wat hen bindt. Vaak blijkt dat er gedeelde waarden zijn die een basis vormen voor verdere samenwerking.

**Stap 4** – Bied perspectief. Op basis van de inzichten uit de voorgaande stappen worden handelingsopties ontwikkeld. Deze worden beoordeeld op haalbaarheid, geloofwaardigheid en impact. Het doel is niet om de perfecte oplossing te vinden, maar om een richting te kiezen die recht doet aan de verschillende belangen. Tijdens het proces zijn enkele uitgangspunten voortdurend belangrijk:

- **Het proces is cyclisch en iteratief**
- **Dialoog staat centraal**
- **Reflectie is essentieel voor leren en bijsturen**



## Interne dilemma's en organisatieontwikkeling

Binnen organisaties spelen interne dilemma's een belangrijke rol. Deze hebben te maken met cultuur, leiderschap en de manier waarop besluiten worden genomen. In organisaties met een open cultuur wordt vaker het gesprek aangegaan en worden verschillende perspectieven betrokken. Dit draagt bij aan betere besluitvorming, maar kan ook leiden tot spanning en onzekerheid.

Het omgaan met deze spanning vraagt om leiderschap dat ruimte biedt voor dialoog en reflectie. Het vraagt ook om het erkennen dat niet alle antwoorden vooraf bekend zijn en dat leren onderdeel is van het proces. Binnen organisaties spelen onder meer de volgende spanningen:

- **Verschillen in overtuigingen binnen teams**
- **Spanning tussen snelheid en draagvlak**
- **De rol van leiderschap in het omgaan met onzekerheid**



## Externe dilemma's en communicatie

Extern worden organisaties geconfronteerd met verwachtingen van klanten, partners en de samenleving. Dit leidt tot dilemma's rondom communicatie en positionering. Veel organisaties zijn terughoudend in het uitspreken van standpunten, uit angst voor negatieve reacties of reputatieschade.

Tegelijkertijd blijkt dat transparantie en het tonen van afwegingen juist kunnen bijdragen aan vertrouwen. Door open te zijn over wat speelt en hoe keuzes tot stand komen, ontstaat ruimte voor begrip en verbinding. In communicatie naar buiten toe spelen vaak de volgende factoren mee:

- **Angst voor backlash en reputatieschade**
- **Belang van consistente communicatie**
- **Transparantie als sleutel tot vertrouwen**



## Praktijkcases uit het MKB

De toepassing van dilemmalogica wordt zichtbaar in concrete situaties. Deze praktijkcases laten zien hoe organisaties omgaan met spanning en keuzes maken in complexe contexten.

De onderstaande voorbeelden bouwen voort op de eerder beschreven praktijkcases en laten zien hoe ondernemers concreet omgaan met morele en strategische dilemma's. Ze maken zichtbaar hoe verschillende perspectieven naast elkaar kunnen bestaan en hoe taal en gespreksvoering helpen om deze spanning productief te maken.



## Kleine alledaagse dilemma's

Niet ieder publiek dilemma gaat over grote strategische keuzes of gevoelige maatschappelijke discussies. Vaak ontstaan spanningen juist in alledaagse situaties, waarin ondernemers worden aangesproken op gedrag, duurzaamheid of verantwoordelijkheid. Juist in die kleine momenten wordt zichtbaar hoe je omgaat met verwachtingen, nuance en geloofwaardigheid.

Het onderstaande voorbeeld laat zien hoe een ondernemer ruimte kan maken voor het gesprek, zonder defensief te worden of perfectie te claimen. Je leest hieronder een situatieschets; de reactie in een gesprek; we geven aan wat hierin opvalt en geven een handelingsperspectief met daarin reflectieve vragen en gespreksformulering.

## Voorbeeld 1

### Een klant spreekt je aan op duurzaamheid

Dit zijn drie ondernemers die dit dilemma herkennen. Hoor hoe zij daarmee omgaan.



**Vera** heeft samen met haar man een biologische kwekerij. Ze kweken hun planten zonder turf en bestrijdingsmiddelen en klanten waarderen hun duurzame aanpak. Toch merkt een klant op dat hun bestelbus nog op benzine rijdt.

*“Dat vind ik zelf ook niet ideaal. We hebben daar zeker over nagedacht. Maar een elektrische bus kunnen we voorlopig nog niet betalen. Zodra dat wel haalbaar is, stappen we over. Tot die tijd rijden we deze.”*

In haar reactie vallen een aantal dingen op:

- Ze verdedigt zichzelf niet
- Ze ontkent het spanningsveld niet
- Ze benoemt eerlijk haar eigen dilemma
- Ze laat zien welke richting ze op wil
- Ze claimt geen perfectie

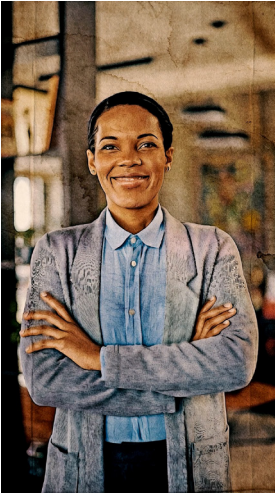
<https://stream.hu.nl/players/KdMAqRJN-wtzy1Zaa.html>



**Youssef:** *‘Ik heb een buurtsuper. We hebben allerlei klanten uit de buurt. Sommige nemen zelf een tas mee, anderen vragen om een plastic zak. Laatst zei een klant ‘Die tasje, die komen in het milieu terecht. Die moet je echt niet meer meegeven’. Dat snap ik op zich wel, maar ik wil ook geen klanten wegsturen of ze onhandig met hun boodschappen laten zitten. Dus toen zei ik: ‘Als mensen een tas bij zich hebben, dan zullen we die altijd gebruiken. Voor mij is belangrijk dat iedereen zich geholpen voelt, ook als je niet aan tas hebt gedacht’.*

- Hij verdedigt zich niet (die klant heeft wel een punt)
- Hij ontkent het probleem niet (plastic is een probleem)
- Hij benoemt zijn eigen dilemma (ik wil ook niemand laten stuntelen of weggaan)
- Hij claimt een richting (eigen tas = altijd gebruiken)
- Hij legt het niet op (ook wie 'm niet heeft, wordt geholpen)

<https://stream.hu.nl/players/v412IKDc-wtzy1Zaa.html>



**Ingrid:** *'Ik werk als zelfstandig adviseur. Mijn klanten vragen nooit naar duurzaamheid en het komt in mijn werk ook niet direct terug. Zelf vind ik duurzaamheid wel heel belangrijk. Zo gebruik ik mijn laptop zo lang als die functioneert, ook als die zakelijk allang is afgeschreven. Dat is nog goedkoper ook. Bij een opdrachtgever viel me laatst op dat er een schaal vol broodjes over bleef. Dan denk ik 'Wat een verspilling!' Dat zeg ik niet hardop, want ik wil niemand in verlegenheid brengen. Ik kies er wel voor om te zeggen: 'Zal ik die in de koffiehoeek neerzetten voor andere collega's'*

- Ze veroordeelt de anderen niet (zij doen het fout)
- Ze ontkent het probleem niet (ze ziet: dit is verspilling)
- Ze houdt het bij zichzelf (dat vind ik zonde)
- Ze kiest een richting (ze zoekt een manier om het beter te doen)
- Ze handelt praktisch, zonder discussie te openen

<https://stream.hu.nl/players/n8ugZji4-wtzyiZaa.html>

## Handelings perspectief

### Reflectieve vragen

Iets zeggen over een onderwerp waar sterke meningen over bestaan kan spannend zijn. Stel jezelf de volgende vragen:

- **Hoe belangrijk is duurzaamheid in je bedrijf voor jouzelf?**
- **Hoe belangrijk is duurzaamheid voor je klanten of bijvoorbeeld samenwerkingspartners (o.a. concurrentiepositie)?**

Niemand doet altijd alles goed. Zet op een rij wat jij concreet op het gebied van duurzaamheid. Denk ook aan ogenschijnlijk kleine dingen, zoals de deur van je winkel dicht hebben, hergebruik van materiaal etc.

## Gespreksformuleringen

Je kunt jouw standpunt overbrengen en de ander tegelijk in zijn/haar waarde laten. Zo bevordert je authenticiteit en vergroot je de kans op het behouden of versterken van je reputatie.

Richtlijn	Zeg bijvoorbeeld	En niet
Spreek vanuit jezelf, in de ik-vorm en geef gewoon aan wat jij doet en belangrijk vindt	Ik probeer in mijn winkel plastic zo veel mogelijk te vermijden.	We moeten echt minder plastic gebruiken
Leg jouw keuze uit, niet je oordeel over die keuze of de keuze van anderen	Ik heb ervoor gekozen om dit assortiment anders samen te stellen, omdat ...	Dit product is eigenlijk niet oké.
Normaliseer verschil	Iedereen maakt hier zijn eigen afweging in; dit is de mijne.	Dit is gewoon beter.
Nodig uit zonder te sturen of overtuigen.	Als je het interessant vindt, kan ik je laten zien wat wij anders doen.	Je zou eigenlijk ...
Zeg eerlijk dat het niet perfect is en focus niet alleen op wat nog niet goed gaat	We doen wat we kunnen, al is er altijd meer mogelijk natuurlijk. We zijn blij met onze zonnepanelen en wat we printen gaat gescheiden bij het afval.	We zouden natuurlijk meer moeten doen. We hebben wel zonnepanelen, maar ja... de busjes rijden op diesel en we printen ook best veel.

## Wat werkt in dit soort gesprekken?

Kleine gesprekken over maatschappelijke thema's kunnen snel ongemakkelijk worden. De manier waarop je reageert bepaalt vaak of er ruimte blijft voor begrip en dialoog.

**In gesprekken zoals deze helpt het om:**

- vanuit jezelf te spreken
- spanning of ongemak niet weg te poetsen
- eerlijk te zijn over beperkingen
- richting te laten zien zonder moreel te worden
- niet perfectie, maar ontwikkeling centraal te zetten

## Voorbeeld 2

### Je prospect heeft fossiele aandeelhouders

Je krijgt een aanvraag van een veelbelovende prospect. Het bedrijf zelf wil verduurzamen, heeft concrete plannen en wil zelfs zijn governance-structuur veranderen. Maar dan ontdek je dat de aandeelhouders fossiele bedrijven zijn. Je voelt weerstand. Wil je hier indirect aan fossiel bijdragen? Maar wat als dit bedrijf echt stappen wil maken? Help je dan niet juist door samen te werken? En wat als je het gewoon nodig hebt voor je omzet?

### Herkenningsvraag: Heb jij weleens een klantrelatie geweigerd of geaccepteerd terwijl je daar intern moeite mee had?

Dit zijn drie ondernemers die dit dilemma herkennen. Hoor hoe zij daarmee omgaan.

#### Anouk (communicatiebureau)

*'Wij hebben een 'pledge' getekend. Voor ons is het helder: we werken niet voor bedrijven die verbonden zijn aan fossiele energie, ook niet indirect. Dat geeft rust. Ik hoef niet meer per casus te wikken en wegen.'*

In haar uitspraken vallen een aantal dingen op:

- Ze verdedigt zich niet
- Ze heeft vooraf een kader bepaald
- Ze benoemt haar grens zonder het bedrijf te veroordelen
- Ze maakt het besluit niet groter of kleiner dan het is



<https://stream.hu.nl/players/adeaRqH5-wtzytZaa.html>

#### Thomas (strategisch adviseur)

*'Ik twijfel eerlijk gezegd. Het bedrijf zelf doet zijn best. Als wij nee zeggen, wie helpt hen dan? Misschien iemand die het minder nauw neemt met duurzaamheid. Wij kunnen het bedrijf de groene kant op navigeren. Tegelijk: is het naïef om te denken dat wij écht invloed hebben op wat die aandeelhouders doen?'*

Wat opvalt in zijn benadering:

- Hij ontkent het dilemma niet
- Hij benoemt beide kanten eerlijk
- Hij stelt de vraag over de effectiviteit van 'van binnenuit'
- Hij maakt het menselijk en begrijpelijk



<https://stream.hu.nl/players/gHtNyAgH-wtzytZaa.html>



### Miriam (B2B dienstverlener)

*'We zijn er intern echt even over in gesprek gegaan. We kunnen de omzet goed gebruiken. Uiteindelijk zeiden we: we helpen, maar alleen als er concrete stappen richting een andere governance aantoonbaar zijn. Dat hebben we ook zo besproken met de prospect. Die vond het eerlijk.'*

In deze afweging zie je terug dat:

- Ze maakt het intern bespreekbaar
- Ze stelt voorwaarden zonder te moraliseren
- Ze is transparant richting de klant
- Ze legt de verantwoordelijkheid ook bij de ander

<https://stream.hu.nl/players/lr3cjwbn-wtzyiZaa.html>

## Handelingsperspectief

### Reflectieve vragen

Een klant aannemen die niet volledig bij je waarden past, is spannend terrein. De volgende vragen kunnen helpen om je eigen afweging scherper te maken:

1. Wat zijn voor jouw organisatie de grenzen als het gaat om met wie je werkt?
2. Hoe weeg je de intentie van een bedrijf af tegen de huidige realiteit, zoals de structuur of het eigenaarschap erachter?
3. Kun je van binnenuit verandering beïnvloeden, of draag je dan bij aan iets wat je wilt tegengaan?
4. Speelt financiële druk ook een rol in je overweging – en hoe eerlijk ben je daarover naar jezelf?

## Gespreksformuleringen

Je kunt je standpunt overbrengen en de ander tegelijk in zijn/haar waarde laten.  
Zo bevorder je authenticiteit en vergroot je de kans op een eerlijk gesprek.

Aanpak	Zeg bijvoorbeeld	En niet
Spreek vanuit jezelf en benoem je dilemma eerlijk	We zijn hier intern echt even over in gesprek gegaan, want dit raakt aan onze eigen waarden.	Fossiele bedrijven zijn slecht, dus daar werken we niet mee.
Leg je keuze uit, niet je oordeel over de ander	Ik heb ervoor gekozen om dit gesprek alleen aan te gaan als er concrete stappen zijn, omdat...	Jullie aandeelhouders maken deze samenwerking eigenlijk onmogelijk.
Normaliseer de complexiteit	Ik denk dat iedereen in onze sector hiermee worstelt – er is zelden een eenvoudig antwoord.	Dit is helder. No way dat wij in zee gaan.
Nodig uit zonder te sturen of te overtuigen	Ik ben benieuwd hoe jullie zelf naar die governance-vraag kijken.	Jullie moeten eerst die aandeelhoudersstructuur oplossen.
Zeg eerlijk dat het niet perfect is, maar focus op richting	We weten dat dit geen waterdichte keuze is. We kiezen voor richting, niet voor perfectie.	We kunnen dit alleen doen als alles klopt.

### Voorbeeld 3

## Een campagnefilm voor een partij waarvan je de standpunten niet deelt?

Een politieke partij vraagt je om hun campagnefilm te maken. Het is een grote klus – spannend en zichtbaar. Maar je deelt hun gedachtegoed niet. Tegelijk denk je: als ik instap, kan ik misschien invloed uitoefenen op hoe het verhaal wordt verteld. En misschien zelfs op de inhoud. Maar zet je dan je eigen morele kompas opzij? En wat zegt het over jou als de film eenmaal gelanceerd is? Aan wie durf je te vertellen dat jouw bedrijf hem heeft gemaakt?

**Herkenningsvraag:**  
**Heb jij weleens een opdracht aangenomen of overwogen terwijl je twijfelde of die past bij jouw waarden?**

Dit zijn drie ondernemers die dit dilemma herkennen. Hoor hoe zij daarmee omgaan.



#### David (videoproducent)

'Ik heb uiteindelijk nee gezegd. Niet makkelijk, want het was een grote klus en ze zouden waarschijnlijk ook de verkiezingen winnen. Dicht bij de macht dus. Maar ik dacht: mijn naam staat eronder. En ik wil trots zijn op wat ik maak. Dat woog zwaarder.'

Wat opvalt in zijn benadering:

- Hij verdedigt zich niet
- Hij ontkent de aantrekkelijkheid van de klus niet
- Hij benoemt zijn eigen criterium (trots op je werk)
- Hij legt de verantwoordelijkheid niet bij anderen

<https://stream.hu.nl/players/sP9R60le-wtzy1Zaa.html>



#### Layla (communicatiestrateg)

'Ik heb lang getwijfeld. Ik dacht: met goede storytelling kun je een verhaal een andere richting geven. Dat is ook een vorm van invloed. Maar uiteindelijk vroeg ik me af: geloof ik daar zelf in? Of zeg ik dat tegen mezelf om het minder oncomfortabel te maken?'

Haar uitspraken laten zien:

- Ze ontkent het spanningspunt niet
- Ze stelt de eerlijke vraag aan zichzelf
- Ze onderscheidt invloed van zelfrechtvaardiging
- Ze maakt het menselijk

<https://stream.hu.nl/players/t8WKOWR3-wtzy1Zaa.html>



### Sven (creatief bureau)

*‘Wij hebben intern een leidraad gemaakt: voor welk soort opdrachten zeggen we ja, en voor welke niet. Politieke partijen staan op onze lijst van “alleen als wij de inhoud ook kunnen onderschrijven”. Dat maakt het makkelijker om nee te zeggen zonder ellenlange discussie.’*

Bij Sven valt op:

- Hij heeft vooraf een kader bepaald
- Hij maakt het besluit organisatorisch, niet persoonlijk
- Hij bespaart zichzelf en de ander een moeilijk gesprek
- Hij laat ruimte voor nuance (“alleen als”)

<https://stream.hu.nl/players/Pl7W3Ug5-wtzyiZaa.html>



## Handelingsperspectief

### Reflectieve vragen

Iets zeggen over een onderwerp waar sterke meningen over bestaan kan spannend zijn. Stel jezelf de volgende vragen:

- A. Wat zijn voor jou de grenzen als het gaat om de inhoud van je werk – en heb je die al eens expliciet gemaakt?
- B. Wanneer is ‘invloed uitoefenen van binnenuit’ een echte strategie, en wanneer is het een verhaal dat je jezelf vertelt?
- C. Hoe belangrijk is het voor jou dat jouw naam, merk of bureau verbonden is aan de boodschap die je verspreidt?
- D. Wat zou je ervan vinden als je later op dit werk wordt aangesproken in een gesprek met een klant, of op sociale media?

## Gespreksformuleringen

Je kunt je standpunt overbrengen en de ander tegelijk in zijn/haar waarde laten. Zo bevordert je authenticiteit en vergroot je de kans op een eerlijk gesprek.

Aanpak	Zeg bijvoorbeeld	En niet
Spreek vanuit jezelf; geef aan wat je doet en belangrijk vindt	Ik maak graag werk waarvan ik de boodschap kan onderschrijven. Dat is voor mij een voorwaarde.	Politiek is sowieso onbegonnen werk.
Leg je keuze uit, niet je oordeel over de ander	Ik heb ervoor gekozen dit niet te doen, omdat ik vind dat mijn werk en mijn waarden bij elkaar moeten passen.	Jullie standpunten zijn gewoon niet oké.
Normaliseer het verschil	Iedereen maakt hier zijn eigen afweging in.	Iedereen met principes zou hetzelfde doen.
Zeg eerlijk dat het niet perfect is	Ik twijfel ook weleens of ik het zo goed doe. Maar dit voelt voor mij het meest integer.	Wij als bureau zijn overtuigd van ons gelijk.
Nodig uit zonder te sturen	Hoe kijken jullie daar zelf naar? Hoe bepalen jullie met wie jullie werken?	Jullie zouden ook een duidelijker standpunt moeten innemen.

## Voorbeeld 4

### Je wil diverser worden, maar beschermt ook de sollicitant. Is dat slim?

Je organisatie wil diverser en inclusiever worden. Je bent ervan overtuigd dat dat nodig is. Maar dan staat er iemand voor je die de skills en de motivatie heeft en... die je toch niet aanneemt. Omdat je denkt: het team is er nog niet klaar voor. Je beschermt hem door hem buiten te houden. Maar intussen verandert er niets. En wie bescherm je dan eigenlijk?

### Herkenningsvraag: Heb jij weleens een beslissing genomen 'voor de ander' die in feite ook iets voor jezelf oploste op de korte termijn?

Dit zijn drie ondernemers die dit dilemma herkennen.  
Hoor hoe zij daarmee omgaan.



#### Roos (recruiter, MKB-adviesbureau)

*“Ik heb een sollicitant met een niet-Nederlandse achtergrond niet aangenomen, terwijl die wel de skills had. Ik dacht: ons team is er nog niet klaar voor, ik bescherm hem, want anders komt hij in een niet-inclusieve omgeving terecht. Maar later dacht ik: klopt dat wel? Of bescherm ik eigenlijk ons team en onze status quo?”*

Wat gebeurt hier in de uitspraken van Roos?

- Ze verdedigt zichzelf niet
- Ze benoemt haar eigen redenering eerlijk
- Ze stelt de moeilijke vraag: wie bescherm ik hier eigenlijk?
- Ze maakt de paradox zichtbaar

<https://stream.hu.nl/players/ZGN2YaDo-wtzy1Zaa.html>



#### Omar (directeur klein bureau)

*“Wij hadden het gesprek intern over deze sollicitant. Uiteindelijk dachten we: als we wachten tot we er klaar voor zijn, wachten we voor altijd. Dus we zijn gewoon begonnen. Het was soms ongemakkelijk, maar het team groeide er ook echt van.”*

Wat doet Omar hier in zijn uitleg?

- Hij legt het niet op aan anderen, maar maakt het een collectieve beslissing
- Hij ontkent het ongemak niet
- Hij benoemt het dilemma (wanneer ben je er klaar voor?)
- Hij kiest een richting en benoemt het effect

<https://stream.hu.nl/players/cqi7NZpH-wtzy1Zaa.html>



### Fatima (HR-adviseur, zelfstandig)

*“Ik zie dit vaak bij klanten. Die willen het écht. Maar ze wachten op het perfecte moment. Intussen sturen ze mensen weg die het verschil hadden kunnen maken. Mijn advies is altijd: begin met het gesprek binnen je team. Maak het bespreekbaar vóórdat die sollicitant binnenkomt.”*

In haar uitspraken vallen een aantal dingen op:

- Ze veroordeelt niet
- Ze benoemt het patroon (wachten op het perfecte moment)
- Ze geeft een concrete richting
- Ze handelt praktisch, zonder discussie te moraliseren

<https://stream.hu.nl/players/wtP3Vjaz-wtzyiZaa.html>

## Handelingsperspectief

### Reflectieve vragen

Niemand is perfect. Stel jezelf de volgende vragen:

- Ben jij aan het wachten tot je organisatie ‘klaar’ is? En wie bepaalt wanneer dat is?
- Wanneer bescherm je de ander, en wanneer bescherm je jezelf of je team?
- Welke kleine stap kun jij nu zetten richting inclusiever werven, ook al is alles nog niet perfect?
- Heb je het gesprek over inclusie al gevoerd binnen je team, voordat je het van buitenaf verwacht?

### Gespreksformuleringen

Je kunt je standpunt overbrengen en de ander tegelijk in zijn/haar waarde laten. Zo bevordert je authenticiteit en vergroot je de kans op een eerlijk gesprek. De manier waarop je iets formuleert bepaalt vaak hoe een gesprek zich ontwikkelt zoals hier in een overzicht gevisualiseerd:

Aanpak	Zeg bijvoorbeeld	En niet
Spreek vanuit jezelf en benoem je dilemma	Ik merk dat ik soms twijfel of ons team er al klaar voor is. En ik vraag me af of dat de juiste vraag is.	We zijn er zeker nog niet klaar voor als organisatie.
Benoem je richting, niet je oordeel over de ander	Ik heb ervoor gekozen om het gesprek intern te voeren vóórdat ik nieuwe mensen aanneem. Dat voelt als de eerlijkste start.	Als je dat niet durft, verander je nooit iets.
Normaliseer het leerproces	Wij zijn hier zelf ook nog in aan het leren. We doen niet altijd alles goed.	Dit is niet zo ingewikkeld als je slim bent.
Nodig uit zonder te sturen	Hoe pakken jullie dit aan? Ik ben benieuwd welke stappen voor jullie het meest logisch voelen.	Je zou eigenlijk gewoon moeten beginnen, ook al is het team er niet klaar voor.
Zeg eerlijk wat je doet, ook al is het niet perfect	We doen wat we nu kunnen. We hebben bewust een intern gesprek gestart. Dat is onze eerste stap.	Wij zijn als organisatie al supergoed bezig in diversiteit en inclusie.

Deze voorbeelden laten zien dat het omgaan met dilemma's niet alleen gaat over keuzes, maar ook over hoe je die keuzes bespreekt. Taal speelt daarin een cruciale rol.

#### **Betere gespreksvoering draagt op meerdere manieren bij aan het omgaan met dilemma's:**

- **maakt ruimte voor meerdere perspectieven**
- **voorkomt polarisatie**
- **versterkt vertrouwen**
- **ondersteunt consistente besluitvorming**

Dit sluit aan bij de kern van dilemmalogica: niet het oplossen van tegenstellingen, maar het productief maken van spanning.



## Authenticiteit en geloofwaardigheid

Authenticiteit speelt een centrale rol in het omgaan met dilemma's. Een organisatie is geloofwaardig wanneer woorden en daden met elkaar in overeenstemming zijn. Dit vraagt om consistentie en om keuzes die passen bij de identiteit van de organisatie.

Geloofwaardigheid ontstaat niet door perfectie, maar door transparantie en door het laten zien van afwegingen. Organisaties die bereid zijn hun keuzes uit te leggen en te verantwoorden, bouwen vertrouwen op bij hun stakeholders. Geloofwaardigheid wordt zichtbaar in gedrag en keuzes, bijvoorbeeld door:

- **Doen wat je zegt**
- **Consistent handelen**
- **Bereid zijn consequenties te dragen**



## Valkuilen en succesfactoren

Het werken met dilemma's brengt risico's met zich mee. Er bestaat de neiging om spanning te vermijden, snel een standpunt in te nemen of te vervallen in oppervlakkige communicatie. Tegelijkertijd biedt het werken met dilemma's kansen voor ontwikkeling en versterking van de organisatie. In de praktijk blijken bepaalde patronen het proces juist te versterken of te verzwakken:

- **Valkuilen: vermijden van spanning, snelle oordelen, inconsistentie**
- **Succesfactoren: dialoog, reflectie, transparantie en betrokkenheid van stakeholders**



## Tot slot: van dilemma naar richting

Dilemma's zijn geen obstakels, maar richtinggevers. Zij maken zichtbaar wat belangrijk is en waar spanning zit. Door deze spanning niet te vermijden maar te onderzoeken, kunnen organisaties beter inspelen op veranderingen en hun rol in de samenleving versterken.

Dilemmalogica helpt om niet vast te lopen in tegenstellingen, maar om vooruit te bewegen. Niet door het perfecte antwoord te vinden, maar door de juiste vragen te stellen en bewuste keuzes te maken.



## De centrale vraag blijft: wat kan wél?



## Colofon

Deze handreiking is tot stand gekomen dankzij de inzet en betrokkenheid van professionals uit het bedrijfsleven, het hoger onderwijs en de communicatiepraktijk. Hun expertise, praktijkervaring en reflecties vormden de basis voor de inhoud en ontwikkeling van deze publicatie.

Met medewerking van

Annelies Houtzagers, VNO-NCW  
Marcel Evers, INretail  
Mayke van Keep, Issuemakers  
Daniel Nagel, Beaumont Communicatie  
Meindert Jan Krijnsen, Logeion  
Jeroen de Ridder, Vrije Universiteit Amsterdam  
Niek Mooij, Spotler  
Robbert Jan Sabel, Sabel Communicatie  
Monique van Vliet, Babbage  
Mascha Weijers, Rechtdoorzee  
Gerdine Kuggeleijn, Rechtdoorzee  
Lotte Willemsen, Hogeschool Rotterdam  
Sanne Snoeij-Smit, Hogeschool Rotterdam  
Erica van Stiphout, Hogeschool Rotterdam  
Kim Crame, BR-ND People  
Mignon van Halderen, Reputatiegroep  
Vivian Kersten, Rendiz  
Tijs Timmerman, Hogeschool Utrecht

## Bijzondere dank

Een bijzondere bijdrage aan de totstandkoming van deze handreiking werd geleverd door Mascha Weijers, Kim Cramer, Lotte Willemsen en Robbert Jan Sabel. Daarnaast waren ook Mayke van Keep en Mignon van Halderen nauw betrokken bij de inhoudelijke ontwikkeling en reflectie op de praktijkvoorbeelden en methodiek.

Speciale dank gaat uit naar Guido Rijnja, die met zijn werk op het gebied van dilemmalogica een belangrijke inspiratiebron vormde voor deze handreiking.

Daarnaast bedanken wij het team van het lectoraat Sociale Interactie in de Publieke Ruimte voor hun betrokkenheid, reflecties en bijdrage aan de ontwikkeling van deze handreiking. In het bijzonder danken wij Inge Blauw, Peter Jonker, Suzanne de Bakker, Petra Sneijder, Nicolina Montessori en Mario Veen.

Ook danken wij alle overige deelnemers voor hun bijdrage, inzichten en kritische reflecties tijdens de verschillende gesprekken, werksessies en reviews.