

‘Maak er een vraag van ...’

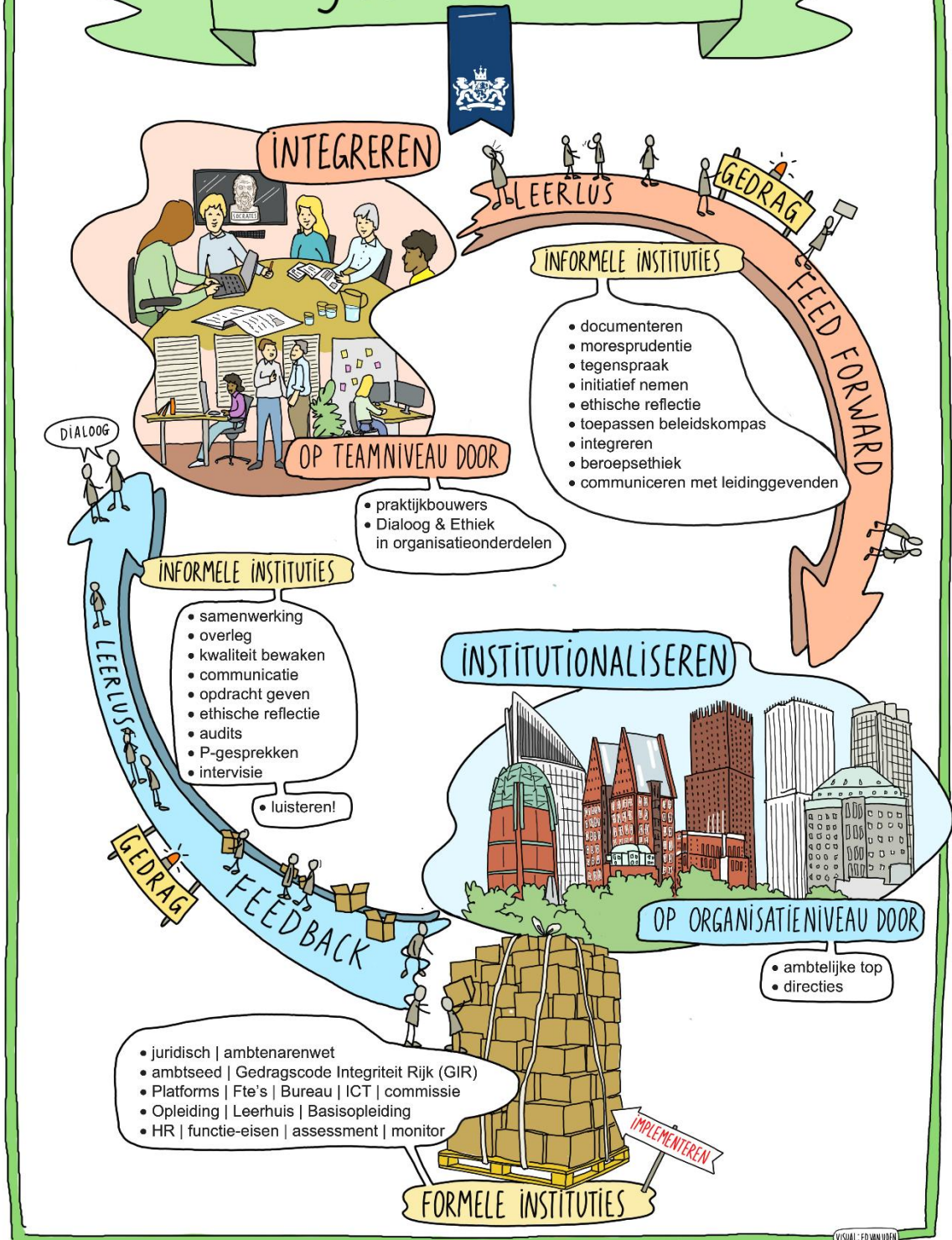
Moreel organisatieleren | Van integreren naar rijksbreed institutionaliseren

Kwalitatief onderzoek naar factoren die verankering bevorderen van moreel organisatieleren bij de Rijksoverheid.

INGEKORTE & BEWERKTE VERSIE

Naam: Klazien Brummel
Opleiding: Master Strategy & Leadership
Onderwijsinstelling: AOG School of Management
Datum: 1-7-2026

MOREEL ORGANISATIE LEREN bij de RIJKSOVERHEID



Inhoud

Voorwoord.....	5
Samenvatting	6
HOOFDSTUK 1	7
1.1 Inleiding.....	8
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Moreel organisatieleren	10
1.4 Ethisch reflecteren, beroepsethiek & werkethiek	12
1.5 Praktijkbouwers	12
1.6 Dialoog & Ethiek als onderdeel van Ambtelijk Vakmanschap	13
1.7 Onderzoeksvraag	14
1.8 Doelstelling van het onderzoek	14
HOOFDSTUK 2 THEORIE	15
2.1 Organisiatieleren bij de Rijksoverheid.....	15
2. 2 Modificaties 4I-model	18
2.3 Moreel organisatieleren	18
2.4 Onderzoek naar de institutionaliseringsfase	19
2.5 Wat is al bekend?	20
HOOFDSTUK 3 METHODE	23
3.1 Onderzoeksopzet	23
3.2 Onderzoekscontext	23
3.3 Operationalisering.....	24
3.4 Delphi-onderzoek.....	25
3.5 Interviews	27
3.6 Observaties	28
3.7 Analyse Delphi-onderzoek & interviews.....	28
HOOFDSTUK 4 RESULTATEN.....	29
4.1.1 Motivatie voor morele reflectie.....	29
4.1.2 Wat motiveert de organisatie?	30
4.1.3 Bevorderende factoren voor verankering	30

4.1.4 Belemmerende factoren voor verankering31

4.1.5 Integratie van ethische reflectie in ambtelijk vakmanschap32

4.1.6 Commitment leidinggevende33

4.1.7 Infrastructuur34

4.1.8 Verbinding bottom-up (feedforward) & top-down (feedback).....34

4.2.1 Motivatie om ethisch te reflecteren volgens leidinggevend.....35

4.2.2 Ervaring met ethische reflectie op de werkvloer35

4.2.3 Proces van verankering36

4.2.4 Infrastructuur36

4.2.5 Organisatieleren.....37

4.3.1 Combinatie van resultaten Delphi-onderzoek & interviews37

HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN41

5.1.Beroepsethiek41

5.2 Bevorderende factoren41

5.3 Formele instituties.....43

5.4 Informele instituties43

5.5 Feedforward- en feedbackleren.....44

5.6 Discussie44

5.7 Beleidsaanbevelingen45

Literatuur47

Voorwoord

Dit document is een ingekorte en bewerkte versie van de thesis *Moreel organisatieleren | Van integreren naar rijksbreed institutionaliseren. Kwalitatief onderzoek naar factoren die verankering bevorderen van moreel organisatieleren bij de Rijksoverheid* (25 mei 2026).

Met deze thesis sloot ik een drie jaar durende leerreis af voor een Master Strategy & Leadership (AOG School of Management). Ten behoeve van de eerste module, *Mens & Organisatieontwikkeling*, onderzocht ik bij de Raad voor Cultuur hoe een lerende cultuur bijdraagt aan de ervaring van werkgeluk bij professionals. Tijdens dit onderzoek werd mijn belangstelling gewekt voor ethische reflectie. In de tweede module, *Visie op de Toekomst*, verdiepte deze interesse zich en werd het zaadje geplant voor het voeren van gestructureerde morele dialogen. Via trainingen om hiervoor gespreksleider te worden, kwam ik in contact met het programma Dialoog & Ethiek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Dit programma is in 2021 in het leven geroepen om morele reflectie in de organisatie van de Rijksoverheid te verankeren. Hoe dit proces van verankering kan worden bevorderd, is onderwerp van mijn onderzoek voor de thesis geworden.

Daarbij ben ik geweldig op weg geholpen door de leden van het kernteam van het programma Dialoog & Ethiek: Anne-Marie Buis, Victoria Dekker, Bas Volkers, Miriam Staden, Jessica Vuijk, Caroline Wiedenhof, Winnie Hänschen, Esther Blaauw, Daniëlla Altman en Deveney Velders. Dankbaar ben ik voor hun begeleiding, wijze lessen en gastvrijheid. Ruim een half jaar heb ik overleggen mogen bijwonen, met ze mee mogen lopen en ze de hemd van het lijf mogen vragen. Via hen kwam ik in contact met specialisten die mij verrijkt hebben met hun inzichten op het gebied van moreel reflecteren en organisatieleren, zoals Bert Molewijk, Erik Pool, Henriëtte Bout en Jos Kessels. Ook ben ik dankbaar voor het terugkerende advies van het kernteam: ‘Kun je daar een vraag van maken?’

Van onschatbare waarde voor de totstandkoming van de thesis waren de 27 praktijkbouwers die aan het Delphi-onderzoek deelnamen en de vier leidinggevenden die zich hebben laten interviewen. Ik heb veel te danken aan hun openhartigheid en bereidheid om tijd voor het onderzoek te maken.

Om de leesbaarheid te bevorderen, is in deze ingekorte versie van de thesis het hoofdstuk dat betrekking heeft op de methodologie en de operationalisering van de onderzoeksvragen grotendeels weggelaten. Daarnaast is het hoofdstuk waarin het theoretisch kader wordt besproken aangepast. De nadruk ligt in dit document meer op de bevindingen, de conclusies en de aanbevelingen.

Klazien Brummel
Amsterdam, 1 juli 2026

Samenvatting

Kernwoorden: moreel organisatieleren; 4I-model; institutionaliseren; formele instituties; informele instituties.

Dit onderzoek richt zich op factoren die de institutionalisering, ook wel verankering, van moreel organisatieleren bij de Rijksoverheid bevorderen. De aanleiding hiervoor is het beleidsvoornemen van het programma Dialoog & Ethiek (ministerie van BZK) om in de komende jaren ethische reflectie in de haarvaten van de organisatie van de Rijksoverheid te verankeren. Dit programma kreeg in 2021 van de politiek de opdracht om actief bij te dragen aan 'een open en veilige werkcultuur bij de Rijksoverheid', 'waarin ethische reflectie vaste praktijk is' (Programma Dialoog & Ethiek. 2023).

In beleidsdocumenten en publicaties positioneert het programma Dialoog & Ethiek het institutionaliseren als een leerproces dat op meerdere lagen in de Rijksoverheid plaatsvindt (Pool, 2025). In aansluiting op deze positionering, werd daarom een concept voor organisatieleren gebruikt dat door Crossan, Lane en White (1999) bekend werd als het 4I-model. Hierin staan vier onderling verbonden processen centraal: Intuïtie, Interpretatie, Integratie en Institutionalisering. Het organisatieleren zelf verloopt in het 4I-model langs feedforward- en feedbacklussen tussen de organisatielagen. Dit onderzoek spitst zich toe op de overgang naar de institutionaliseringsfase. Dit is de fase waarin kennis wordt ingebed in niet-menselijke bronnen zoals routines, systemen, structuren, cultuur en strategie (Crossan, Lane, & White, 1999).

Om te onderzoeken welke factoren het institutionaliseringsproces bevorderen, werd eerst literatuuronderzoek gedaan. Op basis hiervan werden bevorderende factoren voor de institutionaliseringsfase geïdentificeerd. In een kwalitatieve Delphi-studie werd vervolgens onderzocht of deze (en meer) bevorderende factoren naar voren zouden komen in de antwoorden van 27 rijksambtenaren die een praktijk voor ethische reflectie binnen hun organisatieonderdeel ontwikkelen en daarom praktijkbouwers worden genoemd. Praktijkbouwers bevinden zich volgens het 4I-model in de integratiefase van moreel organisatieleren en sommigen zetten al stappen in de richting van de institutionaliseringsfase. Daarnaast zijn vier interviews gehouden met leidinggevendenden die doorzettings- en discursieve macht hebben.

De analyse bevestigde, dat alle geïdentificeerde factoren uit de theorie ook in de praktijk als bevorderend worden aangemerkt. Er kwam een extra factor naar voren: juridische verankering. Echter, sommige factoren bleken meer de consequentie van institutionaliseren te representeren, dan de condities waaronder institutionalisering plaatsvindt (Grah et al, 2016). In dit onderzoek werd daarom een onderscheid geïntroduceerd tussen informele en formele instituties. De formele instituties worden tot de voorwaardelijke infrastructuur voor moreel organisatieleren gerekend en moeten worden geïmplementeerd (Kornberger & Leixnering, 2025, p. 259). Het moreel organisatieleren zelf vindt plaats via informele instituties in de feedforward- en feedbacklussen.

Het onderzoek resulteerde tot slot in drie concrete aanbevelingen voor het kernteam van Dialoog & Ethiek:

1. Onderzoek met leidinggevendenden welke formele instituties kunnen dienen als een basisinfrastructuur voor moreel organisatieleren, zonder dat deze de verantwoordelijkheid voor morele reflectie wegnemen bij de individuele ambtenaar. Er is blijkens het onderzoek al overeenstemming over een aantal onderdelen van een basisinfrastructuur: een website, moresprudentie, netwerken van ambassadeurs en goed getrainde gespreksleiders.
2. Onderzoek of en hoe de formele instituties voor integriteitsbeleid kunnen bijdragen aan de institutionalisering van moreel organisatieleren. Sommige integriteitscoaches worden opgeleid als gespreksleider van morele dialogen. Zij kunnen volgens enkele praktijkbouwers en geïnterviewden een complementaire rol vervullen door zich zowel te richten op vragen die met werkethiek te maken hebben als op vragen die te maken hebben met beroepsethiek.
3. Treed actief op als ‘vertaler’ en ‘bemiddelaar’ tussen de top en de basis van de organisatie, onder meer door gezamenlijke sessies te agenderen en te begeleiden, door verschillende vormen van rapportages te ontwerpen en door gezamenlijk trainingsaanbod te ontwikkelen. Stimuleer actief de communicatie tussen beleidsdepartementen en uitvoeringsdiensten om het interorganisatieleren te bevorderen.

HOOFDSTUK 1

1.1 Inleiding

Aanleiding

In 2020 bracht de Parlementaire Enquête naar aanleiding van de kinderopvangtoeslagenaffaire een diepe bestuurscrisis bij de Rijksoverheid aan het licht. Deze crisis ligt aan de voet van het programma Dialoog & Ethiek (2021), dat als doel heeft ‘een open en veilige werkcultuur bij de Rijksoverheid’, te creëren, ‘waarin ethische reflectie vaste praktijk is’ (Programma Dialoog & Ethiek. 2023).

Het programma heeft een rijksbrede opdracht en is ondergebracht bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Van hieruit is een praktijk opgebouwd, waarin onder meer op aanvraag morele dialogen worden georganiseerd. Hiervoor zijn ongeveer 400 interne gespreksleiders bij elkaar gebracht die een community vormen, zowel on- als offline, en waarvan een deel door het kernteam is opgeleid.

De belangrijkste opgave van Dialoog & Ethiek is het stimuleren en realiseren van een open gesprekscultuur en een infrastructuur voor ethische reflectie, waarmee morele dilemma's in discussie kunnen worden gebracht. Volgens filosoof Frans Geraerds had een dergelijke infrastructuur voor ethische reflectie kunnen voorkomen dat het jaren kostte om de toeslagenaffaire te erkennen. Hij stelt dat de negatieve maatschappelijke gevolgen in dat geval al binnen een jaar door de ambtelijke top waren aangepakt (Geraerds. 2026).

De toeslagenaffaire legde bloot dat de preventie- en correctiemechanismen van de overheid niet naar behoren functioneerden. Het is namelijk de bedoeling dat ambtenaren ‘op basis van openheid en verantwoording’ te werk gaan, ‘tegenspraak en direct contact met burgers’ omarmen en ‘over organisatiegrenzen heen samenwerken’ (Rengers & Houtekamer, 2023). Het ministerie van BZK kreeg daarom de taak deze beroepsethiek te helpen realiseren. De secretarissen-generaal van de ministeries hebben de opdracht vervolgens in een gezamenlijke ontwikkelagenda uitgewerkt onder de noemer *Ambtelijk Vakmanschap* (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties [BZK], 2023).

Het is politiek-bestuurlijk van groot belang dat mogelijk onrecht, veroorzaakt door beleid- en/of regels van de Rijksoverheid, tijdig wordt gesignaleerd en wordt besproken tijdens morele reflectiegesprekken, wat de aanzet kan vormen voor bijsturen of ingrijpen. Hierbij is de aanname, dat het vermogen om moreel te reflecteren binnen een open gesprekscultuur helpt om onrechtvaardigheid sneller en effectiever aan de kaak te stellen.

De Rijksoverheid kreeg in 2021 van de politiek de opdracht om te hervormen en voor de gewenste open gesprekscultuur te zorgen, waarbinnen rijksambtenaren tegenspraak kunnen geven als zich morele vragen bij beleid en/of uitvoering van beleid voordoen en/of sprake is van maatschappelijk onrecht (Aanhangsel Handelingen II, nr. 2648, 2023).

Het programma Dialoog & Ethiek moet in lijn hiermee bijdragen aan preventie en correctie door ethische reflectie te verankeren in de organisatiecultuur, bijvoorbeeld door middel van training, bewustwording en het bespreekbaar maken van dilemma's in morele beraden, of aan de hand van andersoortige gestructureerde gespreksmethoden. Een van de doelen is om de ethische kwaliteit van het werk van ambtenaren en bestuurders te verhogen.

Het kernteam van Dialoog & Ethiek is niet het eerste initiatief met dat doel. Binnen verschillende organisatieonderdelen waren er in het verleden initiatieven om 'loyale tegenspraak' en 'ongemakkelijke' gesprekken te stimuleren (Stichting A+O fonds Rijk [A+O fonds Rijk], 2023).

1.2 Probleemstelling

Het kernteam van Dialoog & Ethiek wil de sinds 2021 opgebouwde kennis, vaardigheden en inzichten niet teloor laten gaan. Daarom is tot 2028 de verankering, ofwel institutionalisering, van de al geïntegreerde praktijk voor ethische reflectie tot speerpunt van beleid gemaakt.

De aanname van de aanpak van Dialoog & Ethiek is, dat een verankerde praktijk voor morele reflectie kan voorkomen dat zaken blijven slepen die maatschappelijke schade opleveren en '*moral injury*' veroorzaken bij ambtenaren die in gewetensnood komen door hun werk. Deze verwachting maakt de urgentie groot om het ethisch reflecteren te institutionaliseren. Ontsporingen zoals de kinderopvangtoeslagaffaire wijzen op verwaarlozing van de normatieve identiteit van de ambtenaar. Dialoog & Ethiek draagt uit, dat ethisch reflecteren een vaardigheid is die geleerd, gedeeld en onderhouden moet worden (Jansen et al., 2022, p.13).

Maatschappelijke schade en '*moral injury*' bij ambtenaren zullen er niet door verdwijnen, maar ze zullen eerder aan het licht komen en op de juiste plek en wijze onder de aandacht worden gebracht. Bijna dagelijks komt een kwestie in het nieuws die de vraag oproept of er wel voldoende ruimte en tijd voor morele oordeelsvorming of moreel beraad is genomen. Vanaf 2024 organiseerden ambtenaren van het ministerie van Buitenlandse Zaken '*sit-ins*' omdat zij morele bezwaren hadden tegen de

Institutionalisering

Institutionalisering wordt in dit onderzoek begrepen als een fase in het organiseren, de fase waarin bij individuen en teams bepaalde kennis is geformaliseerd en ingebed in de organisatie via 'systemen, structuren, procedures en strategie', zodat kennis duurzaam beschikbaar is en verder wordt ontwikkeld (Bout 2022: 26).

Het beleidsvoornemen van Dialoog & Ethiek om institutionalisering te bevorderen, is de directe aanleiding om de factoren die hierop positief van invloed zijn te onderzoeken.

Het begrip institutionalisering is afkomstig uit de wetenschappelijke literatuur, met name uit de literatuur over het 4I-model voor organiseren (Crossan, et al, 1999). Het begrip verankering wordt gebruikt door het programma Dialoog & Ethiek, onder meer in hun beleidsupdate uit 2023.

Nederlandse steun aan Israël (Lingsma, 2026). Recent stapte een ambtenaar naar de pers, omdat zijn negatieve advies over een mogelijke overname van het bedrijf dat DigiD en MijnOverheid draaiende houdt door een Amerikaans bedrijf zijns inziens niet serieus is meegenomen in de afwegingen (Koning, 2026, p. 5; Modderkolk, 2026, p. 4).

Het kernteam van Dialoog & Ethiek is van onderop (*bottom-up*) en van bovenaf (*top-down*) aan de slag gegaan met missiewerk, bewustwording, trainingen, publicaties, seminars, opleiden van gespreksleiders, opbouwen van moresprudentie en het samenbrengen van vraag en aanbod. In publicaties die vanuit het programma zijn uitgebracht worden deze activiteiten in de context van een lerende organisatie geplaatst. Volgens de voormalige programmadirecteur Pool hanteert een lerende organisatie een systeem om haar ‘cognitieve en normatieve oriëntatie’ af te stemmen op de uitdagingen van deze tijd (Pool, 2025, p. 68). Het hogere doel hiervan is een rechtvaardige overheid. Om dat te bereiken is de betrokkenheid van de hele organisatie nodig. Hiervoor is geen routekaart. Dit onderzoek wil bouwstenen voor een routekaart aandragen door te achterhalen welke factoren positief van invloed zijn op de institutionaliseringsfase van organisatieleren, met als doel om het ethisch reflecteren duurzaam in de organisatie van de Rijksoverheid te verankeren.

1.3 Moreel organisatieleren

Moreel organisatieleren draait om collectief beschikbaar maken van kennis en vaardigheden op het gebied van ethisch reflecteren. Volgens Pool moet de morele reflectie in de Rijksoverheid op drie verschillende niveaus, en in samenhang met elkaar, plaatsvinden (Pool, 2025, p. 69).

- *Individueel*: op individueel niveau leren ambtenaren over de rechtstaat, rechtvaardigheid, bestuur, ethiek en over de rechten en plichten van de ambtenaar volgens de ambtenarenwet.
- *Groep*: op teamniveau leren ambtenaren gestructureerde gesprekken te voeren over casuïstiek en ervaringen met het maken van eigen keuzes (discretionaire ruimte). Niet alleen leren ambtenaren

Organisatieleren

In de definitie volgens het 4I-model is van organisatieleren het proces van verandering in individueel en gedeeld denken en handelen, dat wordt beïnvloed door en ingebed in de geledingen van de organisatie. Wanneer individueel en groepsleren geïnstitutionaliseerd wordt, vindt er organisatorisch leren plaats en wordt kennis ingebed in niet-menselijke bronnen zoals routines, systemen, structuren, cultuur en strategie (Crossan, Lane, & White, 1999).

Moreel Organisatieleren

Dit is een specifieke vorm van organisatieleren. Hier gaat het leren over morele competenties en het collectief beschikbaar maken van kennis en vaardigheden op het gebied van ethisch reflecteren.

vragen te herkennen die om een ethische reflectie vragen of om een waardenonderzoek, maar ook de onderzoekstechnieken om deze vragen gezamenlijk te onderzoeken.

- *Organisatie*: op het derde niveau leert de organisatie als geheel. Door een infrastructuur in te richten, moresprudentie op te bouwen, een open cultuur te creëren, tijd en middelen beschikbaar te stellen, et cetera.

Organisatieleren is een cyclisch proces, waarbij kennis die op individueel of groepsniveau wordt geleerd op organisatieniveau wordt geobjectiveerd, geïnstitutionaliseerd en verankerd in het geheugen van de organisatie. Volgens deze definitie is objectivering het proces waarbij gedeelde kennis gemeenschappelijk bezit wordt en collectief wordt geaccepteerd door de leden van de organisatie als betrouwbaar, waardevol en nuttig (Probst & Buchel, 1997; Huysman & De Wit, 2002).

Om inzicht te krijgen in de factoren die het institutionaliseren van morele reflectie in de praktijk van rijksambtenaren bevorderen, worden in dit onderzoek concepten gebruikt uit theorieën over organisatieleren. De keuze voor het kader van organisatieleren heeft een aantal redenen. Het programma Dialoog & Ethiek positioneert het institutionaliseren van morele reflectie zoals gezegd als een leerproces dat op meerdere lagen in de Rijksoverheid plaatsvindt (Pool, 2025). Door de integratie en institutionalisering van morele reflectie op te vatten als een proces van moreel organisatieleren, zet het programma in op een duurzame en dynamische ontwikkeling, waarin kennis groeit, wordt geëvalueerd, uitgewisseld, wordt benut in het werk en wordt geïnternaliseerd op individueel, team en organisatieniveau. Deze aanpak vertoont parallellen met het 4I-raamwerk (model) voor organisatieleren van Crossan, Lane en White (1999). In dit model wordt het leren in vier onderling verbonden processen doorlopen op evenzoveel niveaus in de organisatie. Dit proces sluit aan bij de gecombineerde *bottom-up* én *top-down* aanpak van het programma Dialoog & Ethiek. Nadere uitleg over de voordelen van het 4I-model volgt in hoofdstuk 2.

In het 4I-model staan de hieronder opgesomde vier onderling verbonden processen centraal:

- *Intuïtie* (individueel niveau): Herkenning van patronen of inzichten op basis van ervaring.
- *Interpretatie* (individueel/groepsniveau): Het uitleggen van inzichten aan anderen en het ontwikkelen van gedeeld begrip.
- *Integratie* (groep/organisatieniveau): Het ontwikkelen van gecoördineerde acties door middel van gedeelde mentale modellen.
- *Institutionalisering* (organisatieniveau): Het inbedden van het leerproces in systemen, routines en structuren.

Het organisatieleren verloopt in het 4I-model langs feedforward- en feedbacklusen tussen de organisatielagen. De feedforwardlus stroomt van onder naar boven in de organisatie en zorgt ervoor dat nieuwe, impliciete inzichten worden omgezet in gedeelde organisatiepraktijken. Deze lus vertegenwoordigt ‘exploratie’: ontdekken, experimenteren, interpreteren, integreren. De feedbacklus in het 4I-model stroomt van boven naar onder in de organisatie en zorgt voor ‘exploitatie’ van nieuwe inzichten en vaardigheden in bijvoorbeeld regels en protocollen. De

feedbacklus actualiseert de kennis van de organisatie, wat in de praktijk weer via een feedforwardlus kan leiden tot verdere verfijning en de-institutionalisering. Deze dynamiek is in het 4I-model cyclisch van karakter en zoekt naar een evenwicht. Feedforward-leren richt zich op het leren van individuen en teams in de richting van de organisatie, terwijl feedback-leren institutionele kennis gebruikt om individuele acties te beïnvloeden (Crossan et al, 1999).

Institutionaliseren is in het 4I-model een essentieel onderdeel van het organisatieleren, omdat in die fase de hele organisatie bij het leerproces is betrokken. Dit stadium impliceert geen gefixeerde toestand, want door evaluaties en nieuwe feedforward-informatie blijft de organisatie leren.

Wanneer een organisatie eenmaal in de institutionaliseringsfase is beland, dan worden vastgestelde morele inzichten in praktijk gebracht (Bout, 2023, p. 273). Als individueel en groepsleren worden geïstitutionaliseerd, vindt op organisatieniveau leren plaats en wordt kennis ingebed in niet-menselijke bronnen zoals routines, systemen, structuren, cultuur en strategie (Crossan, Lane, & White, 1999).

1.4 Ethisch reflecteren, beroepsethiek & werkethiek

In dit onderzoek wordt afwisselend gebruik gemaakt van de termen morele reflectie en ethische reflectie. In 2025 is door filosoof Philips onderzoek gedaan naar ethische reflectie bij ambtenaren. Hij beschrijft ethische reflectie als volgt:

'Ethische reflectie betekent, dat die reflectie niet gaat – of in ieder geval niet in de eerste plaats gaat – over wat juridisch correct of over wat effectief of efficiënt is. Veeleer draait die om wat een goede en juiste invulling van de rol van ambtenaren is. (...) Zo'n reflectie doe je voor een niet onbelangrijk deel samen, om in voortgaande dialoog van elkaar te leren. In die dialoog kunnen ook kwaliteiten – want zo kunnen ze zeker gezien worden – zoals twijfelen en vragen stellen verder worden ontwikkeld, en kan moed om de rol van ambtenaar goed in te vullen, verder worden gecultiveerd' (Philips, 2025, p. 5).

In zijn publicatie maakt Philips onderscheid tussen beroepsethiek, die hij professionele ethiek noemt, en werkethiek. Ook Pool refereert in zijn *Erewoord* aan werk- en beroepsethiek.

Beroepsethiek richt zich op de houdingen en deugden van een professional. De beroepsgroep bepaalt dit. Het gaat over wat goed en nastrevenswaardig werk is en welke opstelling en houding bijdraagt aan de kwaliteit en voldoening in het werk (Pool, 2025, p.129).

Werkethiek heeft betrekking op de wijze waarop wordt (samen)gewerkt, over de gedragsnormen, de gedeelde waarden en over integer gedrag. Pool legt uit dat werkethiek van invloed is op, en zelfs voorwaardelijk is voor beroepsethiek, omdat werkgeluk belangrijk is voor intrinsiek gemotiveerde professionals (Pool 2025, p.135).

1.5 Praktijkbouwers

Het programma Dialoog & Ethiek steekt het organisatieleren in aan de top en aan de basis. De teamleider van Dialoog & Ethiek neemt deel aan directie-overleggen van het ministerie van BZK en van de directie Ambtelijk Vakmanschap. Het team organiseert leiderschapstrainingen en – ontmoetingen via congressen. Ook ontwikkelt het team opleidingsaanbod voor de Algemene Bestuursdienst (ABD), zodat zittende en aanstaande bestuurders gelegenheid krijgen om kennis te

maken met ethische dialogen en het onderzoeken van morele vragen. Omdat de opdracht van Dialoog & Ethiek rijksbreed is, bewegen de teamleden zich door alle organisatielagen in alle ministeries en uitvoeringsdiensten.

Van onderop worden gespreksleiders getraind om met behulp van verschillende gesprekstechnieken gestructureerd ethisch te reflecteren. Daarnaast worden gemotiveerde ambtenaren gestimuleerd om zich in hun eigen organisatieonderdeel te ontwikkelen tot praktijkbouwer. De praktijkbouwers worden door het team van Dialoog & Ethiek ondersteund bij het ontwikkelen van een cultuur voor morele reflectie. Zij coördineren vraag en aanbod in hun organisatieonderdeel en zorgen dat er voldoende getrainde gespreksleiders zijn. Inmiddels zijn ongeveer 70 rijksambtenaren praktijkbouwer, waarvan meer dan de helft zeer actief is, geregeld gezamenlijke bijeenkomsten bezoekt, informatie uitwisselt en hun leidinggevenden bij de praktijk voor morele reflectie betreft. Praktijkbouwers vormen een *community*.

Voor dit onderzoek telt het perspectief van de praktijkbouwers, omdat zij een belangrijke schakel zijn in het proces van organiseren. Zij bevinden zich in de integratiefase van moreel organiseren en sommigen zetten stappen in de richting van de institutionaliseringsfase. Aan de hand van deze groep kan het proces van institutionaliseren worden verkend, met inbegrip van de betekenis van de beroeps- en werkethiek van de ambtenaar voor het proces van organiseren.

Over de vraag hoe de ambtelijke professional omgaat met morele vragen is door het programma Dialoog & Ethiek veel gepubliceerd (Pool 2023; Pool 2025; Jongh & Staden 2025). En oneindig veel is geschreven over integriteit van professionals, leidinggevenden, et cetera (Karssing 2020, p.14). Deze visie op ethiek valt onder werkethiek en is onder meer terug te vinden in de gedragscode voor rijksambtenaren (Gedragscode Integriteit Rijk, 2019). In dit onderzoek gaat de aandacht vooral uit naar de zogenaamde aspiratie- of streefdimensie van de ambtenaar in zijn of haar werk, waartoe idealen, deugden, publieke ethos en waarden worden gerekend (Hoekstra et al, 2016, p. 11).

1.6 Dialoog & Ethiek als onderdeel van Ambtelijk Vakmanschap

In eerste instantie kende het Programma Dialoog & Ethiek een looptijd tot 2026. Aan de start van dit onderzoek, eind 2025, werd bekend dat het programma gecontinueerd wordt als onderdeel van de nieuwe programmadirectie Ambtelijk Vakmanschap. Onder deze directie vallen nog vier programma's: *Ambtelijk Vakmanschap*, *Opgavegericht Samenwerken*, *Erkenning en Herstel* en *Leer je rijk*. Deze samenvoeging van programma's is onder andere het gevolg van de ontwikkelagenda die in 2023 voor de hele Rijksdienst is opgesteld (Ministerie van BZK, 2023). Hierin staat dat meer samenhang tussen de programma's wenselijk is. De expertise en de verworvenheden van het programma Dialoog & Ethiek worden expliciet genoemd in het onderdeel *Werkagenda Gedrag en Cultuur*. Hierin komen zaken als loyale tegenspraak, dialoogsessies en interviews ter sprake. Het doel van deze werkagenda is het bereiken van een sociaal veilige omgeving met onder meer ethische gesprekvoering (Ministerie van BZK, 2023, p. 13).

Het samengaan met andere programma's in een nieuwe programmadirectie onder de noemer Ambtelijk Vakmanschap, vraagt van het team adaptatie aan een nieuwe positie en een nieuwe focus. De nieuwe positie biedt Dialoog & Ethiek kansen om in samenwerking met andere kernteams morele reflectie te integreren in de verschillende programma's, wat een positieve invloed kan hebben op de institutionalisering van ethische reflectie in het werk van de rijksambtenaar.

Doordat het programma Dialoog & Ethiek een doorstart heeft gekregen, is de druk om snel het proces van institutionalisering te starten iets afgenomen. Anderzijds is de tijd rijp voor de institutionaliseringsfase. De overheid wordt hervormd, er is een nieuw kabinet aangetreden, en met het oog op de gewenste hervorming worden nieuwe instrumenten en opleidingen voor Ambtelijk Vakmanschap in het leven geroepen om de kwaliteit en 'slagvaardigheid' van de Rijksoverheid te vergroten.

1.7 Onderzoeksvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek is: *Welke factoren in het proces van moreel organisatieleren bij de Rijksoverheid zijn positief van invloed op de institutionaliseringsfase?*

Deelvragen

1. Welke factoren worden in empirische studies naar organisatieleren aangedragen als bevorderend in de institutionaliseringsfase?
2. Welke factoren zijn volgens de rijksambtenaren die als praktijkbouwer betrokken zijn in de integratiefase van moreel organisatieleren bevorderend of belemmerend in de overgang naar de institutionaliseringsfase?
3. Hoe zijn de feedforward- en feedbacklussen uit het 4I-model voor organisatieleren van invloed op het institutionaliseringsproces van moreel organisatieleren bij de Rijksoverheid?
4. Wat is het belang van de beroeps- en werkethiek in het institutionaliseringsproces?

1.8 Doelstelling van het onderzoek

Het onderzoek heeft een kennisdoel en een handelingsdoel.

- *Kennisdoel:* inzicht krijgen in de factoren die het institutionaliseringsproces bevorderen bij moreel organisatieleren binnen de Rijksoverheid. Het streven is om in kaart te brengen welke factoren dit proces ondersteunen. Inzicht in welke factoren dit proces belemmeren wordt beschouwd als bijvangst. Het onderzoek heeft daarnaast als doel inzicht te krijgen in de relatie tussen de beroeps- en werkethiek van de rijksambtenaar en het proces van integreren en institutionaliseren van ethische reflectie.
- *Handelingsdoel:* het onderzoek beoogt tot concrete aanbevelingen te komen om de institutionaliseringsfase van moreel organisatieleren positief te beïnvloeden, zodat ethische reflectie wordt geïntegreerd in het werk van rijksambtenaren, hetgeen een beleidsdoelstelling is van het programma Dialoog & Ethiek.

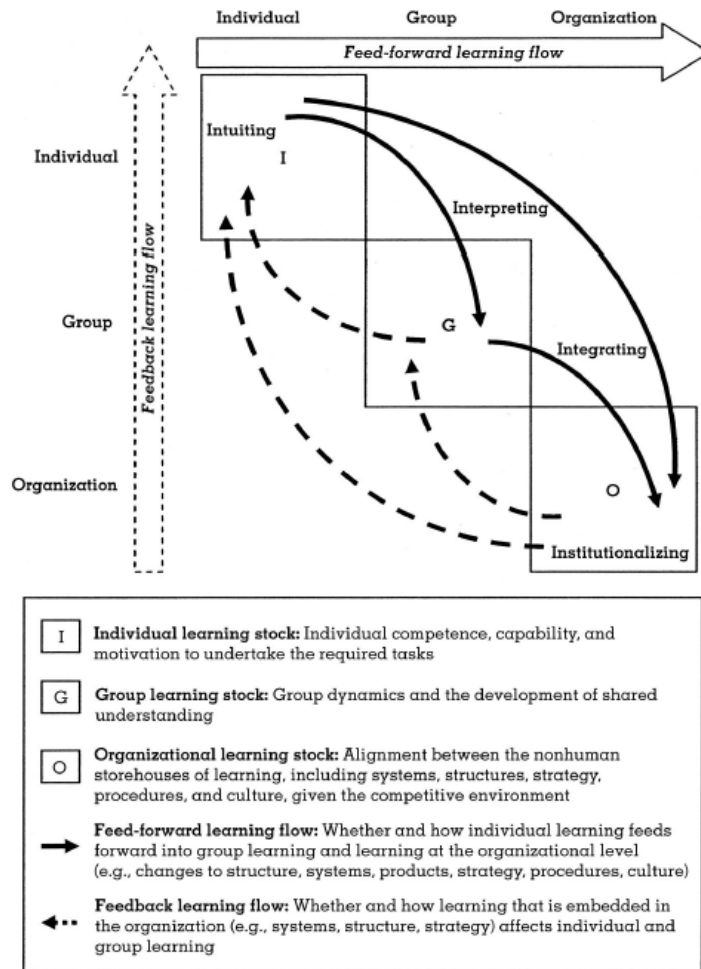
HOOFDSTUK 2 THEORIE

Zoals beschreven, beoogt dit onderzoek in kaart te brengen welke factoren volgens de theorie van organisatieleren het proces van institutionaliseren bevorderen en welke factoren dit proces belemmeren.

2.1 Organisatieleren bij de Rijksoverheid

Het theoretische kader voor dit onderzoek wordt geboden door het 4I-model van Crossan et al (1999). Dit model, dat is weergegeven in afbeelding 1, is gebaseerd op onderzoek naar organisatieleren in het bedrijfsleven en is geregeld gebruikt in diverse studies naar organisatieleren bij de overheid (Abbes, 2024; Bout, 2022; Lommerse, 2019). Wat het 4I-model aantrekkelijk maakt, is dat het een *multilevel framework* is voor organisatieleren, waarin vier opeenvolgende leerprocessen en *feedforwardlussen* (exploratief leren) en *feedbacklussen* (exploitatief leren) zijn opgenomen. Het 4I-model laat daarmee zien dat het leren binnen een organisatie tegelijkertijd plaatsvindt op individueel, groeps- en organisatieniveau. Het 4I-model verdient daarmee de voorkeur boven andere modellen, zoals kernachtig uiteengezet wordt door Wiseman in haar proefschrift *Learning to Walk the Talk* (2008). Het 4I-model onderscheidt zich volgens haar door de aandacht voor verschillende organisatieniveaus (individueel – groep – organisatie) en de processen van kennisopbouw en -verspreiding (*Intuiting, Interpreting, Integrating, Institutionalizing*). Omdat leren in het 4I-model als een dynamisch proces wordt voorgesteld, met interactieve feedforward- en feedbacklussen, biedt het model een aantrekkelijk raamwerk voor de bestudering van de processen die zich op verschillende niveaus van een organisatie voordoen. Belangrijk daarbij is de notie dat er via deze feedforward- en feedbacklussen een wisselwerking is tussen kennis(opbouw) en handelen.

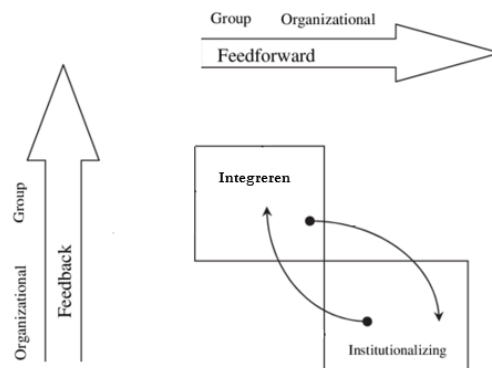
FIGURE 1
4I Framework of Organizational Learning



Adapted from Crossan et al. (1999: 532).

Afbeelding 1 afkomstig uit Crossan, M. & Vera, D., (2004)
 Strategic leadership and organizational learning. In:
Academy of Management Review, Vol. 29, No. 2, p. 225

In dit onderzoek ligt de nadruk op de overgang van de integratie- naar de institutionaliseringsfase van moreel organisatieleren, daarom wordt dat deel van het 4I-model geïsoleerd (afbeelding 2).



Afbeelding 2. (Detail van afbeelding 1) Institutionalisering is de fase waarin het leren op organisatieniveau wordt ingebed. Vanuit de integratie (op team/groepsniveau) start een feedforwardlus die van invloed is op de institutionaliseringsfase. De feedbacklus brengt tijdens de institutionaliseringsfase informatie naar het individu en de teams, die op hun beurt weer via een feedforwardlus nieuwe informatie de organisatie inbrengen.

In haar proefschrift somt Wiseman diverse stromingen op binnen het veld van organisatieleden, elk met hun eigen definities. Niet alleen worden verschillende definities gehanteerd, ook de leerperspectieven verschillen, alsook de soorten leertheorieën en de analyseniveaus die in de diverse definities worden geformuleerd. Alleen al op het leren zelf bestaan talloze perspectieven: cognitief, gedragsmatig en sociaal. De verschillende soorten organisatorisch leren die in de literatuur zijn te vinden, kunnen worden beschouwd als hiërarchieën of dichotomieën van leren. Deze hiërarchieën en dichotomieën omvatten concepten zoals lagere en hogere niveaus van leren (Cyert & March, 1963), enkelslags en dubbelslags leren (Argyris & Schön, 1978), exploratief en exploitatief leren (March, 1991); adaptief en generatief leren (Marquardt, 2002; Senge, 1990), en twee andere, niet-dichotome vormen van leren, te weten actiegericht leren (bijvoorbeeld Mumford, 1997; Pedler, 1997; Revans, 1982) en gesitueerd leren (Lave & Wenger, 1991) (Wiseman, 2008, p. 17).

De modellen verschillen van elkaar, maar hebben ook veel overeenkomsten. Omdat dit tot verwarring kan leiden, wordt afgeraden ze door elkaar te gebruiken (Ruijters, 2021, p. 173). Voor dit onderzoek wordt toch een uitstapje gemaakt naar de concepten enkelslags, dubbelslags (Argyris & Schön, 1978) en drieslags organisatieleden (Wierdsma & Swieringa, 1999). Dit omdat het team van Dialoog & Ethiek door middel van verankering hoopt een leersysteem te creëren, waarin het zogenoemde 'derdeslags leren' in de organisatie tot ontwikkeling kan komen. Enkelslags leren betreft het leren van een nieuwe aanpak of van een fout. Onderliggende waarden worden bij

enkelsags leren niet ter discussie gesteld. Bij dubbelslags leren worden de waarden ter discussie gesteld en eventueel herzien. Bij derdeslags leren is er sprake van organisatieleren, waarvoor een leersysteem is ingericht 'dat bestaat uit:

- communicatiekanalen (fora voor gesprek en debat, informele en formele patronen in interactie);
 - informatiesystemen met inbegrip van media en technologie;
 - de fysieke ruimte;
 - procedures en routines die invloed hebben op de onderzoekende houding van mensen;
 - het beloningssysteem en de manier waarop dat de onderzoekende houding beïnvloedt.'
- (Ruijters, 2021, pp. 169-170)

2.2 Modificaties 4I-model

Het 4I-model heeft sinds 1999 diverse modificaties ondergaan (Bout, 2022, p. 55). Grondlegger Crossan somde in een publicatie in 2011 op hoe de vele empirische studies tot dan toe het 4I-model hadden verrijkt, met onder meer noties over de rol van cognitie, leiderschap, en daarmee samenhangende organisatiecultuur, macht, politiek en emotie (Crossan, Maurer, & White, 2011). Ook zijn voorstellen gedaan om het model uit te breiden met inter-organisatieleren (Mozzato & Bitencourt, 2014). Een dergelijke uitbreiding zou goed aansluiten bij de realiteit van de Rijksoverheid die immers is samengesteld uit 15 ministeries en vele uitvoeringsdiensten die niet synchroon, homogeen en zelfs nauwelijks als netwerk functioneren (rijksoverheid.nl/). In een review van theorieën over organisatieleren constateerden Grah et al ook dat deze dimensie van organisatieleren tussen organisaties in het 4I-model ontbreekt en stelden daartoe een 5I-model voor (Grah et al, 2016, p.187).

2.3 Moreel organisatieleren

Uit studies naar moreel organisatieleren blijkt dat moraliteit zich niet laat afdwingen door de toepassing van regels of principes. Volgens Kornberger en Leixnering is morele reflectie praktisch en gerelateerd aan concrete kwesties (2025). Moraliteit ligt in acties besloten en is geïncorporeerd in het (individuele) gedrag (Kornberger & Leixnering, 2025). Dit is ook het uitgangspunt van het programma Dialoog & Ethiek. Door morele reflectie op te vatten als een activiteit, gerelateerd aan specifieke ervaringen, wordt het iets dat geleerd en door oefening verbeterd kan worden. Kornberger en Leixnering stellen zich voor, dat moreel leren via een feedbacklus tussen moreel handelen (de actie in de feedforwardlus) en de evaluatie daarvan verloopt (Kornberger & Leixnering, 2025). Net als Crossan et al opperen zij dat hiervoor een faciliterende infrastructuur geschapen moet worden, bestaande uit organisatiestructuren, ruimtes en technologieën. Zij stellen zich die infrastructuur voor als een dynamische route waarlangs het moreel handelen en de evaluatie daarvan voortdurend op elkaar inwerken, zodat er collectief moreel geleerd wordt (Kornberger & Leixnering, 2025, p. 254). De infrastructuur is in hun visie een kritische socio-materiële voorwaarde waarin de wisselwerking tussen actie en reflectie wordt verankerd (Kornberger & Leixnering, 2025, p. 259). Dit proces hebben Kornberger en Leixnering zichtbaar gemaakt in een raamwerk dat aanvullend is op het 4I-model (afbeelding 3).

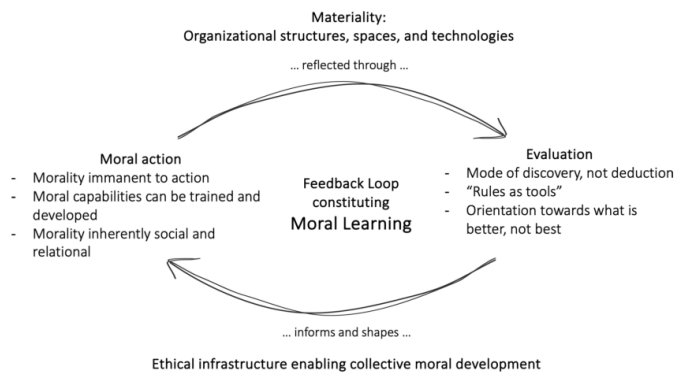


Fig. 1 Framework for moral learning

Afbeelding 3 (Kornberger & Leixnering, 2025, p. 261). Het raamwerk voor moreel organisatieleren vat de belangrijkste elementen en hun onderlinge relaties samen.

2.4 Onderzoek naar de institutionaliseringsfase

Er is zoals gezegd weinig empirisch onderzoek gedaan naar de institutionaliseringsfase in organisatieleren. Het kwalitatieve promotieonderzoek van Wiseman (2008) vormt hierop een uitzondering. Zij beschrijft de ‘objectivering’ van kennis als brug tussen groeps- en organisatieleren, met collectieve kennisuitwisseling en de creatie van een gedeeld referentiekader als voorwaarden. Als groepen deze geobjectiveerde kennis accepteren als onderdeel van hun organisatie, dan kan de brug naar institutionalisering worden geslagen (Wiseman, 2008, p. 66). Deze overbrugging komt echter niet altijd in een soepele beweging tot stand. Organisatieleren is immers een dynamisch proces dat zich op verschillende lagen in de organisatie door de tijd heen voltrekt (Grah et al, 2016).

De factor tijd speelt een rol die gemakkelijk over het hoofd wordt gezien in organisatieleren, zo concluderen ook Berends en Lammers in de resultaten van een *real-time* longitudinale studie van drie jaar naar de institutionalisering van een kennissysteem (Berends & Lammers, 2010). Hun onderzoek betreft de procesdynamiek bij een bank die een nieuw kennismanagement wilde implementeren. Zij concludeerden dat dit proces door meerdere events kan worden verstoord en daardoor ‘knoeierig’ wordt. Personele wisselingen, reorganisaties, machtsverhoudingen, externe gebeurtenissen, spanningen en beleidsinterventies maakten dat de implementatie van het kennissysteem niet slaagde op organisatieniveau en slechts bij een organisatieonderdeel werd geïnstitutionaliseerd (Berends & Lammers, 2010, p. 1054). Het onderzoek van Berends en Lammers leverde hun geen bewijs voor een complete leercyclus volgens het 4I-model. Wel lieten de resultaten een realiteit zien, waarin de belangrijkste processen van het 4I-model- intuïtie, interpretatie integratie en institutionalisering - op een complexe, niet-lineaire manier werden verbonden. Dit complexe *multi-level* karakter en de feedback en feedforwardlussen van het 4I-model nodigden volgens Berends en Lammers nog steeds uit om de diverse verbanden te identificeren en te onderzoeken (Berends & Lammers, 2010, p. 1060).

2.5 Wat is al bekend?

Uit de literatuur over organisatieleren komt naar voren dat kennis ingebed wordt in ‘niet menselijke’ structuren, systemen, routines, cultuur en strategie om te kunnen spreken van institutionalisering (Crossan et al, 1999). Onderwerpen die in de literatuur geïnstitutionaliseerd moesten worden, variëren van kennismangement (Berends et al, 2010) tot *Safety, Health and Environment* management (Wiseman, 2008).

Grah et al (2016) wijzen erop dat de meeste onderzoeken zich beperken tot de waarneming van consequenties van het institutionaliseringsproces. Het wordt niet duidelijk onder welke condities deze inbedding plaatsvonden. Uit het onderzoek van Grah et al kwamen condities naar voren, die te maken hebben met culturele factoren, zoals open communicatie, psychologische veiligheid en vertrouwen, en ook ondersteunende factoren als Human Resource Development en Informatie Technologie en audits ter controle en verbetering. Daarnaast is het volgens hen belangrijk dat de hele organisatie deelneemt aan het proces van organisatieleren (Grah, et al, 2016, p. 207).

In haar eigen onderzoeken heeft Crossan ook de bevorderende en belemmerende factoren in het institutionaliseringsproces bestudeerd (Vera & Crossan, 2004; Crossan, Maurer, & White, 2011). Zij identificeerde factoren zoals steun van de organisatietop, een open cultuur, gedeelde waarden en draagvlak. In de publicatie *Strategic leadership and organizational learning* behandelden Vera en Crossan (2004) leiderschapsstijlen. Zij kwamen tot de conclusie dat zowel een transformationele als transactionele leiderschapsstijl bevorderlijk is in organisatieleren. In instabiele situaties is het feedforwardleren gebaat bij transformationeel leiderschap, terwijl in stabiele situaties transactioneel leiderschap een positieve invloed heeft op feedbacklusen in het organisatieleren. De eerste situatie vraagt om exploratie en de tweede om consolidatie. Zij signaleerden dat grote machtsverschillen het leren kunnen belemmeren, omdat negatieve feedback van het middelmanagement tegengehouden wordt op weg naar de top. Daarnaast signaleerden zij dat bureaucratische systemen, structuren, procedures en bureaucratische cultuur vanwege hun rigiditeit het organisatieleren kunnen belemmeren (Vera & Crossan, 2004, p. 232).

Lawrence, Winn & Jennings (2005) betogen dat het begrijpen van het 4I-model incompleet blijft als de invloed van de machtsfactor buiten beschouwing blijft. Eerder al maakten Lawrence en Jennings een overzicht van de ‘peilers van institutionaliseren’: dwang/regulering, cultuur/normen en voorbeeldgedrag (Lawrence, Winn & Jennings, 2001). In hun artikel zoomen zij in op macht, dwang en regulering. Institutionalisering kan heel snel gaan als dwang wordt uitgeoefend en er geen afhankelijkheid is van een zogenoemd ‘besmettingsproces’. De dwang hoeft niet repressief te zijn. Het gaat om sociaal-politieke macht van de leidinggevenden (Lawrence, Mauws, Dyck, & Kleysen, 2005). In het feedbackproces komen hieruit bijvoorbeeld socialiserende instituten voort als opleidingen en trainingen.

Wiseman somde in haar proefschrift een aantal bevorderende factoren op die aan het begin van het institutionaliseringsproces een rol spelen, zoals draagvlak, commitment van het senior management, geld en formatieplaatsen, communicatie, de afbraak van verouderde

systemen/routines, motiverend vertrouwen (2008, p. 83). Uit haar onderzoek kwam naar voren dat aansluiten bij symbolische systemen in haar casus doorslaggevend was om mensen te overtuigen en commitment te krijgen (2008, p. 213).

In een onderzoek naar moreel organisatieleren van Spitzeck (2009) werd gesignaleerd dat veel studies naar organisatieleren theoretisch blijven en dat empirisch onderzoek veelal ‘snap-shot’ onderzoek was vanwege de korte looptijd. Om het proces van moreel leren in een organisatie goed te onderzoeken, is langdurig onderzoek nodig.

Hij ging in zijn onderzoek uit van drie stadia van morele kennis, in navolging van de theorie over morele ontwikkeling van Lawrence Kohlberg. De meest ontwikkelde vorm is ‘postconventionele moraliteit’. In het postconventionele stadium van moraliteit baseren individuen ethische besluiten op universele waarden, zoals de rechten van de mens of de grondwet. Spitzeck concludeerde dat moreel leren zowel op individueel als op organisatieniveau wordt gekarakteriseerd door een sociaal-maatschappelijk perspectief, een gevorderd vermogen om ethisch te reflecteren en door autonomie. Een organisatie zou werknemers de ruimte en gelegenheid moeten geven om authentiek en integer te kunnen handelen, zonder in gewetensnood te komen. Hij riep op om meer empirisch onderzoek te doen naar de *triggers* van moreel organisatieleren, om effectieve interventies te kunnen ondersteunen. Zijn aanname was, dat er meer dan de gebruikelijke ‘crises’ moeten zijn die hiertoe aanzetten (2009, p. 169).

Autonomie komt ook in het onderzoek van Zietsma et al. (2002) naar voren als een bevorderende factor, wanneer langs de feedforwardlus onwelgevallig nieuws vanuit de buitenwereld de organisatie moet worden ingebracht. Zij onderzocht in *The war of the woods* hoe een bedrijf de kritiek en acties van milieuactivisten en andere belanghebbenden langzaam wist te interpreteren, integreren en institutionaliseren. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat bepaalde kenmerken van gedrag van werknemers cruciaal waren om het organisatieleren op gang te brengen, te weten ‘aanwezig zijn’, in de buitenwereld en je daar op de hoogte stellen van de bezwaren en ‘experimenteren’. Zietsma signaleerde de belemmerende factor van een ‘legitimiteitsval’, toen bleek dat het bedrijf zich verdedigde tegen externe uitdagingen door overmatig aan de geïnstitutionaliseerde kennis vast te houden en de ‘illegale’ acties van actievoerders te veroordelen (Zietsma et al, 2008, p. 61).

Vanaf 2000 groeide de aandacht voor moreel organisatieleren. Aanzwellende maatschappelijke kritiek op de impact van bedrijven op mens en milieu dwong bedrijven hierop te reageren.

Het proefschrift van Bout (2023) is een van de weinige onderzoeken op het gebied van moreel organisatieleren in de context van de (Nederlandse) overheid. Zij onderzocht de positieve invloed van moresprudentie in de institutionaliseringsfase van moreel organisatieleren. Moresprudentie is, naar analogie van jurisprudentie, verzamelde kennis over ethische casuïstiek die op basis van morele beraden is opgeschreven en beschikbaar is (2023, p. 24).

Op basis van de literatuur is (hieronder) een opsomming gemaakt van factoren die positief van invloed bleken op de institutionaliseringsfase van organisatieleren. De factoren staan in

willekeurige volgorde onder elkaar. De lijst diende in dit onderzoek als referentiekader tijdens de deductieve analyse van de onderzoeksresultaten. Een toelichting hierop volgt in hoofdstuk 3.

Bevorderende factoren in de institutionaliseringsfase van organisatieleren
Leiderschap (transactioneel, transformationeel, commitment, voorbeeldgedrag, macht)
Cultuur (openheid / bereidheid leren /bereidheid veranderen, sociale en psychologische veiligheid, autonomie)
Gevorderd vermogen om ethisch te reflecteren (postconventionele moraal op individueel en organisatieniveau)
Symbolische systemen (gedeelde waarden, normen, betekenissen, alignment individuele & teamwaarden & organisatiewaarden)
Structuren & Processen (integreren, formalisatie, HR-beleid)
Middelen & personeel (Fte's, ruimte, geld)
Feedback – monitoring (bijsturing)
Communicatie (open)
Ondersteuning intern (draagvlak, massa, wil van de organisatie)
Systemen (ICT, HRM)
Onderwijs (trainingen, academie, moresprudentie, beroepsethiek, werkethiek)
Routines (overleggen, onboarding)
Strategie (beleid)

HOOFDSTUK 3 METHODE

De hoofdvraag van het onderzoek werd beantwoord door literatuur- en documentonderzoek, aangevuld met kwalitatief onderzoek onder 31 rijksambtenaren, met als doel beschrijvende informatie op te halen, zoals ervaringen met, verwachtingen ten aanzien van en opvattingen over institutionaliseren van moreel organisatieleren. Dit soort kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om tijdens het onderzoek aanpassingen te doen als een fenomeen nog moet worden verkend en niet helemaal wordt doorgrond (Bryman & Burgess, 1994, p. 4).

3.1 Onderzoeksopzet

Ten behoeve van het onderzoek werden ervaringen, behoeften en inzichten van twee typen respondenten onderzocht, van rijksambtenaren die zich in de integratiefase van moreel organisatieleren bevinden (praktijkbouwers) en van rijksambtenaren die vanwege hun positie beschikken over uitvoerings- en discursieve macht (leidinggevend). Voor het onderzoek werden twee methoden gecombineerd:

- Een Delphi-onderzoek onder praktijkbouwers,
- Een serie semigestructureerde diepte-interviews met ambtenaren die discursieve- en doorzettingsmacht hebben en/of een sleutelpositie innemen.

3.2 Onderzoekscontext

Het onderzoek vond plaats in de alledaagse werksituatie. De bij het onderzoek betrokken ambtenaren waren werkzaam bij verschillende onderdelen van de Rijksoverheid.

De Rijksoverheid streeft ernaar om naar buiten toe als één overheid te communiceren, maar het is een heterogene organisatie, met vestigingen door heel Nederland. In totaal werken ongeveer 160.000 ambtenaren voor de Rijksoverheid. Sommige rijksambtenaren die aan het onderzoek deelnamen werkten bij een van de 15 kerndepartementen in Den Haag, andere werkten bij een inspectie of een andere uitvoeringsdienst, zoals de UWV, de douane of de belastingdienst. Het werk bij uitvoeringsdiensten is gereguleerd en kan aan protocollen zijn gebonden.

Beleid & Uitvoering

Van alle praktijkbouwers die aan het onderzoek meededen, waren 14 werkzaam bij een van de 15 beleidsdepartementen / kerndepartementen en 13 bij uitvoeringsdiensten, ook wel publieke dienstverleners genoemd (NSOB, 2026).

Ambtenaren die bij uitvoeringsdiensten werken (uitvoeringsprofessionals) vangen signalen op uit de samenleving dat er knelpunten zijn in de uitvoering van beleid. (NSOB, 2026, p. 32)

Bij de kerndepartementen werkt niet iedereen aan beleid, er zijn ook bijvoorbeeld integriteitscoördinatoren, HR-functies, en ondersteunende functies. Wat alle rijksambtenaren bindt is de ambtseed die zij hebben afgelegd en dat zij voor het algemeen belang van Nederland werkzaam zijn.

3.3 Operationalisering

De concepten van dit onderzoek met betrekking tot institutionaliseren en moreel organisatieleren werden geoperationaliseerd in onderstaand een schematisch overzicht. De concepten werden ook in de semigestructureerde, open vragen opgenomen.

Operationalisering tabel

Concept/onderwerp	Databronnen	Vragen
Institutionalisering van moreel organisatieleren	Overheidsdocumenten	Welke factoren zijn in het proces van moreel organisatieleren bij de Rijksoverheid positief van invloed op de institutionalisering van morele reflectie in de praktijk van rijksambtenaren?
	Rapporten.	
	Vakliteratuur Dialoog & Ethiek	
	Delphi-onderzoek onder praktijkbouwers	
(Dynamiek van) feedforward- en feedbacklussen	Observaties professionaliserings/ community-bijeenkomsten	Welke factoren bevorderen en/of belemmeren institutionalisering volgens praktijkbouwers
	Diepte-interviews sleutelfiguren hoger management	En volgens leidinggevend?
	Wetenschappelijke literatuur.	Welke factoren worden in empirische studies naar organisatieleren aangedragen als bevorderend of belemmerend in de institutionaliseringsfase van organisatieleren?
	Delphi-onderzoek onder praktijkbouwers	Hoe zijn de feedforward- en feedbacklussen uit het 4I- model van invloed op het institutionaliseringsproces van moreel organisatieleren bij de Rijksoverheid?
Beroepsethiek	Observatie tijdens overleggen van het programma Dialoog & Ethiek	Hoe verlopen de processen van feedback- en feedforwardlussen? Hoe ziet de infrastructuur voor morele reflectie eruit? Wat is het belang van de beroepsethiek in het institutionaliseringsproces?
	Interviews sleutelfiguren	
	Delphi-onderzoek	

3.4 Delphi-onderzoek

Het Delphi-onderzoek werd in twee rondes uitgevoerd. Aan de eerste ronde namen 27 van de 34 uitgenodigde praktijkbouwers deel (responspercentage van 79%). Aan de tweede ronde namen 21 praktijkbouwers deel (responspercentage van 62%). Voorafgaand is een leidraad opgesteld in samenspraak met teamleden van Dialoog & Ethiek. Alle antwoorden werden geanonimiseerd en genummerd in een overzicht geplaatst. Antwoorden werden in ditzelfde overzicht thematisch geanalyseerd en gecodeerd. Op basis van de uitspraken werd inzicht verkregen in de ervaringen met het institutionaliseringsproces en wat hierin volgens praktijkbouwers bevorderende en belemmerende factoren zijn. De hieronder getoonde operationaliseringsschema's hebben betrekking op respectievelijk de eerste en de tweede ronde in het Delphi-onderzoek.

Operationaliseringsschema Delphi-onderzoek deel 1

Onderwerp algemeen	Doel	Vraag
Persoonlijke motivatie voor moreel organisatieleren (beroepsethiek, en draagvlak voor verankering-duurzame ontwikkeling – inbedding)	Peilen van belang dat aan morele reflectie wordt gehecht.	Door wie of wat voelde jij je aangespoord om praktijkbouwer te worden? (Refereer eventueel aan ervaringen, oproepen op intranet, verzoek van leidinggevende, bijeenkomsten, et cetera.)
Organisatie belang van morele reflectie (draagvlak van organisatie nodig voor institutionalisering)	Belang peilen van het moreel organisatieleren voor het team/de organisatie.	Wat zijn volgens jou (in zijn algemeenheid) redenen voor een organisatieonderdeel van de Rijksoverheid om een praktijk voor morele reflectie te bouwen?
Onderwerp institutionalisering	Doel	Vraag
Verankering/institutionalisering	Peilen van wat onder verankering wordt verstaan.	Op welke wijze kan volgens jou morele reflectie worden verankerd? (Hier kunnen instrumenten, routines, structuren, et cetera worden genoemd)
Bevorderende, organisatorische factoren voor verankering/institutionalisering	Ophalen van ervaring met en visie op bevorderende factoren voor verankering.	Welke factoren <u>bevorderen</u> volgens jou de verankering van morele reflectie? (Graag je antwoord toelichten en een onderscheid maken tussen wat je eigen inschatting is op basis van jouw praktijk en wat je vermoedt op basis van bijvoorbeeld gesprekken/literatuur.)
Belemmerende organisatorische factoren voor verankering	Ophalen van ervaring met en visie op belemmerende factoren voor verankering.	Welke factoren <u>belemmeren</u> volgens jou de verankering van morele reflectie. (Graag je antwoord toelichten en een onderscheid maken tussen wat je eigen inschatting is op basis van jouw praktijk en wat je vermoedt op basis van bijvoorbeeld gesprekken/literatuur.)
Individuele rol in institutionaliseringsfase van organisatieleren	Persoonlijke rol in organisatieleren verkennen	Hoe kun jij als praktijkbouwer de verankering van Dialoog & Ethiek bevorderen? (Graag je antwoord illustreren met voorbeelden uit je praktijk.)

Integratiefase	Peilen van het doel van organisatieleren in de integratiefase. Urgentie van morele reflectie peilen.	Wanneer noem jij jouw gebouwde praktijk een succes? En wat heb jij nodig om dit te bereiken?
----------------	---	--

De deelnemers aan het Delphi-onderzoek ontvingen een korte samenvatting van de resultaten van de eerste ronde om de vragen voor de tweede ronde te onderbouwen. In de tweede ronde werden verdiepende vragen gesteld over onder andere het thema ambtelijk vakmanschap. Daarnaast bood de tweede ronde van het Delphi-onderzoek gelegenheid om dieper in te gaan op de rol van leidinggevend en de dynamiek van de feedforward- en feedbacklussen.

Operationaliseringsschema Delphi-onderzoek deel 2

Onderwerp	Doel	Vraag
Integreren als strategie om moreel organisatieleren te verankeren	Peilen of er een beeld is hoe morele reflectie kan aansluiten op of integreren in bestaand beleid / beleidsinstrumenten.	Het vermogen om te reflecteren op morele vragen wordt door velen gezien als onderdeel van ambtelijk vakmanschap. Hoe kan morele reflectie volgens jou in die context worden verankerd?
(Discursieve/ doorzettings)macht en sturing als factor van institutionaliseren.	Peilen of en hoe vanuit de top van de organisatie institutionalisering kan worden bevorderd.	Met stip komt de steun van leidinggevend (ambtelijke top, bestuursraad) naar voren als factor van belang voor de integratie van een praktijk voor morele reflectie. Zij kunnen het goede voorbeeld geven, ruimte en tijd beschikbaar stellen voor trainingen en voor gesprekken en zij kunnen moreel reflecteren in routines verankeren. Zie jij mogelijkheden om ervoor te zorgen dat de steun van de leidinggevende niet van het toeval afhangt? Zo ja, welke mogelijkheden zie je?
Infrastructuur voor moreel organisatieleren.	Behoeftepeiling en huidige situatie verkennen.	Uit veel antwoorden komt de behoefte aan een infrastructuur naar voren; aan een goed vindbare, centrale plek, waar bijvoorbeeld vraag en aanbod van gespreksleiders bij elkaar kan komen en waar moresprudentie vindbaar is, zodat de organisatie als geheel kan leren. Zijn er op dit moment plekken (fysiek en/of digitaal) met dat potentieel? Wat zou er volgens jou gemaakt/geregeld/gerealiseerd moeten worden om aan de behoefte te voldoen?
Feedforward- en feedbackloops	Verkennen van de interactie tussen top en basis in het proces van organisatieleren.	Sommigen van jullie signaleren dat het voor het proces van verankering van morele reflectie belangrijk is dat er zowel bottom-up als top-down beweging is in de organisatie. Welke beweging zie je nu al tot stand komen? Vind jij het wenselijk om beide te verbinden? Zo ja, hoe zou dit volgens jou kunnen?

3.5 Interviews

De interviews met ambtenaren die vanwege hun positie en functie discursieve- en doorzettingsmacht hebben, zijn in de maand april (2026) gehouden. Twee van de vier interviews werden live afgenomen en twee online. De interviews duurden 60 minuten. Voorafgaand aan de interviews werd in samenspraak met teamleden van Dialoog & Ethiek een interviewleidraad opgesteld. De vragen waren conceptueel (Wat is moreel organisatieleren?) analytisch-verklarend (Welke factoren bevorderen institutionalisering?) en evaluatief (Wat werkt wel en wat niet?). Van de interviews werden audio-opnames gemaakt, die met toestemming van de deelnemers werden getranscribeerd. Hiervoor werd gebruik gemaakt van Sonix. Vervolgens werden de antwoorden thematisch gecodeerd.

Het operationaliseringsschema hieronder heeft betrekking op de interviews. De getranscribeerde, geanonimiseerde antwoorden van de deelnemers aan de interviews zijn opvraagbaar bij de onderzoeker.

Operationaliseringsschema interviews

Onderwerp	Doel	Vraag
Institutionaliseren	Achterhalen welkbelang een leidinggevende hecht aan het institutionaliseren van ethisch reflecteren.	Wat zou voor jou het argument zijn om ethische reflectie structureel in het werk van Rijksambtenaren in te bedden?
Ethisch reflecteren in de praktijk	Peilen of ethische reflecties volgens de leidinggevers tot de praktijk behoren.	Heb je in verband met (werkgerelateerde) morele vragen al een keer meegedaan aan een begeleid gesprek? Zo ja. Kun je vertellen wat jouw ervaring hiermee was en wat het effect ervan was?
Institutionaliseren	Peilen wat de opvattingen zijn over randvoorwaarden voor verankering.	Institutionaliseren betekent dat een ontwikkeling of een proces doorgaat (onafhankelijk van mensen), doordat het in systemen, routines, cultuur, strategie en beleid is geïntegreerd. Hoe kan dit proces volgens jou worden bevorderd?
Infrastructuur	Achterhalen aan welke instituties wordt gedacht bij een infrastructuur voor ethische reflectie.	Hoe ziet volgens jou een infrastructuur voor ethische reflectie eruit die toegankelijk is voor collega's in alle lagen van de Rijksoverheid?
Organisatieleren	Inzicht krijgen in opvattingen over organisatieleren en de feedforward- en feedbackloops	Wat is jouw visie op organisatieleren?
Institutionaliseren	Peilen wat de opvattingen zijn over de randvoorwaarden voor verankering.	Heb jij een strategie / route voor ogen om verankering (in zijn algemeenheid) te realiseren? Hoe ziet dat proces eruit?

3.6 Observaties

Gedurende het onderzoek zijn de wekelijkse teambijeenkomsten van Dialoog & Ethiek door de onderzoeker bijgewoond, evenals de bijeenkomsten van de *community* van praktijkbouwers, professionaliseringsdagen voor gespreksleiders en evenementen, zoals *Leiders in de Storm* (Dialoog & Ethiek 28-11-2025), de lancering van de nieuwe programmadirectie Ambtelijk Vakmanschap (23-02-2026) en *Wijs naar de Wet* (Dialoog & Ethiek 24-03-2026). Tijdens deze bijeenkomsten zijn door de onderzoeker verslagen gemaakt van de ongestructureerde, niet participatieve observaties. De inzichten die hieruit naar voren zijn gekomen, zijn aanvullend op de uitkomsten van het Delphi-onderzoek. Het gaat om bijvoorbeeld observaties die paradoxen zichtbaar maken op het gebied van institutionaliseren en autonomie van de professional.

3.7 Analyse Delphi-onderzoek & interviews

De resultaten van het Delphi-onderzoek en de interviews werden geanalyseerd met een deductieve en een inductieve methode. Voorafgaand aan het Delphi-onderzoek en de interviews werden in de literatuur bevorderende factoren voor de institutionaliseringsfase geïdentificeerd. Deze factoren werden vervolgens in een schema geplaatst (afbeelding 6, zie paragraaf 2.5). Het doel van dit overzicht was, om de antwoorden van de respondenten deductief te kunnen groeperen en coderen. Aan de uit de literatuur ontleende bevorderende factoren (systemen, routines, structuren, strategie en cultuur) werd nog de factor 'regel- en wetgeving' toegevoegd, omdat deze factor in de context van de Rijksoverheid van belang kan zijn voor institutionalisering.

In de deductieve analyse werden antwoorden die inhoudelijk overeenkwamen met de vooraf geformuleerde factoren (thema's en indicatoren) gecodeerd. Vervolgens werden alle codes, inclusief de codes die uit de inductieve analyse naar voren kwamen, met elkaar vergeleken en op basis van overlapping gegroepeerd. De interviews werden op eenzelfde wijze geanalyseerd.

HOOFDSTUK 4 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het Delphi-onderzoek en de interviews gepresenteerd. De volgorde van de voorgelegde vragen structureert de opbouw van het hoofdstuk. In de paragrafen 4.1 tot en met 4.1. 4 worden de resultaten van de eerste ronde van het Delphi-onderzoek gepresenteerd. Naar aanleiding van de eerste ronde werd een tweede ronde met verdiepende vragen gehouden. De resultaten van de tweede ronde worden gepresenteerd vanaf paragraaf 4.1.5 tot en met paragraaf 4.1.8.

Voor de presentatie van de resultaten van de vier interviews met leidinggevendenden is dezelfde thematische opzet gehanteerd, op basis van de gestelde vragen. De interviews moesten onder meer inzicht bieden in de opvattingen over de infrastructuur die moreel organisatieleren nodig heeft en in de dynamiek van de leerlussen die in het 4I-model feedforward- en feedbacklussen worden genoemd. Vanaf paragraaf 4.2 worden de resultaten van de vier interviews met leidinggevendenden gepresenteerd.

In paragraaf 4.3 worden de overeenkomsten en tegenstellingen in de resultaten van het Delphi-onderzoek en de interviews samengevoegd. Tot slot worden de vaker (twee keer of meer) genoemde bevorderende factoren voor institutionalisering in een overzicht geplaatst, waarin de bevorderende factoren zijn opgesomd die in de literatuur worden genoemd. Hierdoor wordt zichtbaar welke bevorderende factoren in de literatuur worden genoemd en welke in het Delphi-onderzoek en welke in de interviews. Ook maakt het overzicht zichtbaar welke bevorderende factoren het meest werden genoemd in het Delphi-onderzoek en de interviews.

4.1.1 Motivatie voor morele reflectie

Een ruime meerderheid van de deelnemers aan het Delphi-onderzoek gaf aan intrinsiek gemotiveerd te zijn om de rol van praktijkbouwer te vervullen. Zij doen dit uit ‘persoonlijke interesse’, voelen een ‘intrinsieke noodzaak’, of ‘behoefte om bij te dragen’ en noemden ‘persoonlijke drijfveren’. Sommige praktijkbouwers gaven aan al veel ervaring met ethische reflectie te hebben, doordat zij bijvoorbeeld op een vorige werkplek hadden gewerkt met morele dialogen.

Op de vraag welk doel praktijkbouwers voor ogen hebben met ethische reflectie, kwam naar voren dat velen ernaar streven om bij collega’s bewustzijn aan te wakkeren voor de morele vragen en dilemma’s die het werk met zich meebrengt. De ambitie bleek soms groot. Het ‘hele ministerie faciliteren en stimuleren om het goede gesprek te voeren’, werd genoemd. Morele reflectie moet ‘onderdeel worden van onze organisatiecultuur’. Het doel is ook ‘dialogsessies een vaste praktijk te maken’ en ‘zowel inhoudelijk als bestuurlijk te verankeren’.

Een aantal praktijkbouwers gaf aan dat een cultuurverandering wordt nagestreefd. Een respondent wilde een ‘cultuurverandering om integriteitsdilemma’s beter bespreekbaar te maken’ en weer een ander streefde naar een ‘sociaal veilige en rechtvaardige cultuur, waarin leren centraal staat en morele reflectie onderdeel is van professioneel handelen’. Ook werd

genoemd dat ethische reflectie bijdraagt aan een open gesprekscultuur, meer werkplezier en aan het ambtelijk vakmanschap.

4.1.2 Wat motiveert de organisatie?

Volgens bijna alle deelnemende praktijkbouwers is ethische reflectie ondersteunend aan de beroepsethiek en daarom reden voor de organisatie om het te stimuleren. Morele reflectie ondersteunt de 'rechtstatelijke en ethische dimensie' van het werk. Het is 'een methode voor vertraging' en dient om 'het werk als ambtenaar goed en integer te kunnen doen en als organisatie te leren', of 'het goede te doen op een goede manier'. Het helpt de organisatie om het 'geluid uit de samenleving te verwerken in beleid'. Het is ook 'onderdeel van goed personeelsbeleid'.

Ethische reflectie leidt tot 'betere besluitvorming en versterkt het professioneel oordeelsvermogen'. De motivatie van de organisatie zou ook moeten zijn dat het 'onderdeel is van ambtelijk vakmanschap' en dat het de samenwerking stimuleert. 'Vraagstukken zijn niet alleen juridisch of procedureel, maar ook normatief' en ethische reflectie helpt 'betere afwegingen te maken'. Ook werd door een praktijkbouwer aangegeven dat de organisatie door ethische reflectie te stimuleren 'hulp biedt aan collega's met een morele vraag of buikpijn'. 'Ambtenaren hebben het recht en soms de plicht om zich af te vragen of wat ze doen juist en goed is.'

4.1.3 Bevorderende factoren voor verankering

Nagenoeg alle deelnemende praktijkbouwers hebben de overtuiging dat morele reflectie structureel in het werk ingebed moet worden en onderdeel is of zou moeten worden van het ambtelijk vakmanschap.

Op de vraag wat bevorderende factoren zijn voor het institutionaliseringsproces werd verschillend geantwoord, maar vrijwel alle praktijkbouwers gaven aan dat er steun vanuit de top van de organisatie moet komen. Het moet 'gedragen worden door de bestuursraad', 'structureel aandacht krijgen', 'zichtbare steun vanuit de top van de organisatie' krijgen. Deze steun moet ook een materiële vorm krijgen in 'structurele financiële middelen'.

Samenwerking en integratie in ander beleid werden vaak genoemd. Ethische reflectie moet worden 'ingebed in bestaande systemen en processen' of in bestaand beleid, bijvoorbeeld in ambtelijk vakmanschap en integriteitsbeleid.

Door sommige praktijkbouwers werd gerefereerd aan 'legitimering', 'bewijsvoering' en 'duidelijkheid over de kaders' als bevorderend. Twee respondenten benoemden expliciet dat onbekend onbemind maakt en dat het de institutionalisering zou ondersteunen als (wetenschappelijk) wordt bewezen dat morele reflectie aantoonbaar een positief effect heeft op de kwaliteit van de besluitvorming en professionaliteit. Daarnaast werden 'enthousiaste ambassadeurs' en het 'ervaren' van goed geleide gesprekken genoemd als bevorderende

factoren. Positieve ervaringen met morele dialogen werden door sommige praktijkbouwers aangemerkt als bevorderende factoren.

Enkele praktijkbouwers gaven in een uitgebreide opsomming aan wat bevorderlijk is voor de institutionalisering, zoals de inbedding in 'beleidskaders, strategische visies en besluitvormingsprocessen, in HR-systemen: verankering in leiderschapsprofielen, beoordelingscycli, loopbaanontwikkeling en werving & selectie, in onderwijs en trainingen: structurele aandacht voor ethiek in opleidingen, leiderschapstrajecten en professionele ontwikkeling', en in 'ethiekondersteuning: toegankelijke en professioneel begeleide vormen van dialoog, moreel beraad en reflectieve interventies'. En tot slot in 'routines en werkprocessen: vaste momenten van reflectie gekoppeld aan operationele, beleidsmatige of strategische besluitvorming'. Deze praktijkbouwer was ervan overtuigd 'dat pas wanneer morele reflectie onderdeel wordt van de reguliere organisatie-infrastructuur, zij daadwerkelijk invloed kan uitoefenen op cultuur en handelen'.

Ook andere praktijkbouwers gaven aan dat een herkenbare en vindbare infrastructuur bijdraagt aan de verankering. Zo werd een 'platform dat voor zichtbaarheid kan zorgen' genoemd, en een 'netwerk van gespreksleiders', een coördinatiepunt voor 'Dialoog & Ethiek' en 'een route waar collega's terecht kunnen'. In dit verband werd ook gerefereerd aan een 'netwerk van gespreksleiders', een 'platform voor vraag & aanbod', een 'centraal aanspreekpunt'.

Kennisopbouw in de organisatie werd geregeld genoemd als bevorderend, zoals 'moresprudentie', het 'vastleggen wat dilemma's waren', 'kennis over wat morele dilemma's zijn'. Het opbouwen van moresprudentie in de vorm van een databank met casuïstiek werd ook opgevoerd als middel om als organisatie daadwerkelijk te kunnen leren van de ethische reflectie. In aansluiting hierop werd door enkele respondenten gerefereerd aan een leidraad, aan tools, aan definities, oftewel aan 'eenheid in begrippen'.

Enkele praktijkbouwers brachten juridische verankering naar voren als bevorderlijk voor de institutionaliseringsfase. Een respondent verwees expliciet naar enkele artikelen van de Ambtenarenwet en naar de Gedragscode Integriteit Rijk (GIR), waarin ethische reflectie een prominentere plaats zou moeten krijgen. Opvallend zijn tot slot opmerkingen van enkele respondenten, waarin gehint werd op het meer laagdrempelig en gemakkelijk toegankelijk maken van de thematiek.

4.1.4 Belemmerende factoren voor verankering

In het Delphi-onderzoek werd ook gevraagd naar factoren die verankering van ethische reflectie in de weg zouden kunnen staan. Een aantal praktijkbouwers beschreef een onveilige cultuur of het ontbreken van sociale veiligheid. In diverse antwoorden werd gesproken over 'eilandjescultuur', 'onveilig teamklimaat' en 'familiecultuur' als belemmering voor een open gesprekscultuur. 'Veel collega's (circa 10% meen ik) geven aan dat zij zich op het werk niet helemaal veilig voelen.'

Sommige praktijkbouwers merkten op, dat een 'gereguleerde werkwijze' belemmerend is, 'waardoor afwegen van waarden vervangen wordt door risico vermijden'. Ook zou er sprake zijn

van de ‘opvatting dat er geen uitzondering op de regels kan worden gemaakt, vanwege precedentwerking’. In het verlengde hiervan werd ook gezegd dat er ‘angst is voor precedentes, door strak gereguleerd werken. Angst voor de baan’. Ook ‘angst in de top’, werd aangemerkt als belemmerend. Hiërarchie kwam ook voor in de antwoorden als belemmerende factor: ‘De verticale oriëntatie in ministeries blokkeert het leerproces.’ ‘Als er een grote afstand is tussen politiek en uitvoering, dan hebben ministers en beleidskring geen idee van welke spanningen ze veroorzaken.’

‘Discontinuïteit’ of ‘ad-hoc’ inzet van ethische reflectie kwam vaak voor in de antwoorden, alsook het ‘ontbreken van systematische impactmeting’, want ‘zonder gedegen onderzoek naar effectiviteit en werkzame mechanismen blijft ethiekondersteuning kwetsbaar’. Verder noemde een aantal praktijkbouwers de taakstelling en bezuinigingen als belemmerend. Het ontbreken van voldoende gekwalificeerde gespreksleiders werd ook genoemd. Maar verreweg de meest genoemde belemmerende factor was tijdsdruk of werkdruk. Er is ‘spanning tussen productie draaien en kwaliteit van werk/tijd om terug te stappen uit de hectiek van alledag’.

4.1.5 Integratie van ethische reflectie in ambtelijk vakmanschap

Veel praktijkbouwers verwezen in hun antwoorden naar diverse opties om moreel organisatieleren te integreren, bijvoorbeeld in HR-beleid door het ‘opnemen in functieprofielen, assessments en in sollicitatiegesprekken’ en in opleidingen die voor alle ambtenaren verplicht kunnen worden gemaakt. Ook werd meerdere malen de ambtseed genoemd. ‘Bij de indiensttreding van nieuwe medewerkers wordt veel aandacht besteed aan de eed/belofte voor rijksambtenaren. Er wordt stilgestaan bij wat het betekent om te werken voor de overheid en als ambtenaar. Dit vind ik een mooi startpunt voor nieuwe medewerkers.’ Volgens deze respondent was het belangrijk om ook gedurende iemands loopbaan te blijven stilstaan bij wat het betekent om ambtenaar te zijn. Een andere respondent schreef in het verlengde hiervan dat het belangrijk is dat ambtenaren ‘leren wat het betekent om een ambtenaar te zijn, welke plichten hierbij horen. Wat integer handelen inhoudt, wat er bedoeld wordt met algemeen belang. Morele reflectie hoort wat mij betreft bij integer handelen. Wat er ook bij hoort is leren om kritisch te denken’.

De ambtenaar heeft niet alleen plichten, maar ook rechten. Zo werd opgemerkt, dat je als ‘ambtenaar de plicht hebt om integer te handelen, maar daar staat tegenover dat je ook het recht hebt om integer behandeld te worden en in een integere organisatie te werken’.

Een van de respondenten bracht naar voren behoefte te hebben aan ‘een duidelijke beschrijving van ambtelijk vakmanschap’, met inbegrip van wat nou die eigen en professionele verantwoordelijkheid van ambtenaren inhoudt. Een andere praktijkbouwer definieerde in de tweede ronde van het Delphi-onderzoek ambtelijk vakmanschap als volgt: ‘Ambtelijk vakmanschap is het integer, vakkundig en dienstbaar uitoefenen van de publieke taak, gericht op het algemeen belang en de menselijke maat. Het omvat de combinatie van kennis, vaardigheden, ethisch handelen en politiek-bestuurlijke sensitiviteit om effectief te functioneren binnen de overheid. Het versterken hiervan is cruciaal voor een betrouwbare overheid.’

Ook werden opties voorgedragen om te integreren bij de integriteitscoördinatoren en de directie Mens en Organisatie.

De meeste respondenten herhaalden in de tweede ronde van het Delphi-onderzoek dat ethische reflectie een vast onderdeel moet worden van de (ambtelijke) werkzaamheden. Ook het opleiden of het leren kwam in de tweede ronde van het Delphi-onderzoek weer in veel antwoorden voor. De organisatie moet 'leren wat het ambtelijk werk inhoudt', 'leren van moresprudentie' en 'leren om te blijven leren'. Het leren begint bij veel respondenten bij het afleggen van de ambtseed. Alle ambtenaren, van basis tot de top, moeten een basisopleiding volgen. Dus bij de werving van nieuwe ambtenaren begint de bewustwording van wat ambtelijk vakmanschap inhoudt. Het leren schuilt volgens enkele respondenten ook in het documenteren van ethische reflectie en de reflectie daarop van de ambtelijke top.

4.1.6 Commitment leidinggevende

Meerdere respondenten gaven aan dat in een ideale situatie de leidinggevende intrinsiek gemotiveerd is om ethische reflectie te integreren. 'Intrinsieke motivatie is essentieel, anders wordt het of genegeerd OF een kunstje'. Een ethiekinstituut of vaste formatieplaatsen voor een ethiekmedewerker zouden volgens een praktijkbouwer het moreel organisatieleren onafhankelijker maken van de voorkeuren van leidinggevendenden. Sommige praktijkbouwers merkten op dat het commitment van de ambtelijke top en het management zal groeien als er vaker inhoudelijke uitwisseling zou zijn tussen leidinggevendenden en praktijkbouwers.

Communicatie werd beschreven als bevorderende factor.

Ook werd meerdere keren gerefereerd aan de functieprofielen voor leidinggevendenden. Er zou in de sollicitatieprocedures en in de assessments al aandacht voor moreel organisatieleren moeten zijn. Eventuele willekeur kon volgens sommige respondenten verder worden voorkomen door morele reflectie op te nemen in periodieke overleggen of verplicht te stellen dat er jaarlijks enkele morele beraden worden georganiseerd. 'Als er een vaste structuur is, is de willekeur van managers ook iets minder dominant en is het makkelijker voor hen om erin mee te gaan.'

Ook werd voorgesteld door een praktijkbouwer om geen afwachtende houding aan te nemen, maar een leidinggevende zelf aan te sporen om morele reflectie in het werk te integreren en deel te nemen aan sessies. Het leren kan heel snel gaan volgens een respondent:

'Leidinggevendenden zijn vaak (te loyaal) aan het hogere management. Dus is het goede voorbeeld van het hogere management van essentieel belang. (...) Ministeries zijn gewend dat zij bij een nieuw kabinet eenmalig een instructie krijgen hoe anders gewerkt moet worden omdat de bewindspersoon dat wil. Eén aankondiging van die andere werkwijze is vaak al voldoende, met soms een kleine herhaling. Het werkt vervolgens doordat het hogere management strak controleert op de uitvoering van de nieuwe werkwijze. Leren kan dus heel snel gaan in onze organisaties.'

Om het proces van leren succesvol te laten verlopen, moest volgens sommige praktijkbouwers op de uitvoering en de opbrengsten ervan worden toegezien in de vorm van monitoring, audits, of evaluaties. De ambtenaar die het hoogst in rang is, moet het goede voorbeeld geven.

4.1.7 Infrastructuur

De meeste praktijkbouwers dachten bij infrastructuur aan zowel fysieke, geregeld georganiseerde activiteiten op één of meerdere plekken, als aan een digitale plek waar informatie staat en vraag en aanbod bij elkaar kunnen komen. In totaal werden in de antwoorden evenveel fysieke als digitale infrastructuur genoemd. Om een goede, vindbare infrastructuur in te richten, is volgens een van de respondenten samenwerking nodig tussen alle partijen die moreel organisatieleren promoten en ontwikkelen. Op dit moment fungeert Dialoog & Ethiek als centraal punt in de infrastructuur. Het vrijwillige karakter moet er volgens sommige respondenten vanaf om dit voor elkaar te krijgen, er moet eigenaarschap zijn, een beheerder en een 'sponsor' vanuit het topmanagement. Lokaal, dat wil zeggen binnen enkele organisatieonderdelen van de Rijksoverheid, wordt al initiatief genomen om in het eigen digitale portaal informatie over ethische reflectie te verzamelen en vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Een respondent bracht ter sprake, dat infrastructuur belangrijk is voor uitvoeringsorganisaties die verspreid door het land zijn. Die 'krijgen soms überhaupt weinig mee van de bedrijfsvoering van het moederdepartement. Het is daarom goed dat ook zij bereikt worden op een manier die voor hen geschikt is'.

4.1.8 Verbinding bottom-up (feedforward) & top-down (feedback)

De meerderheid van de respondenten vindt het belangrijk dat er verbinding tot stand komt tussen de ambtelijke top, het hogere management – de opdrachtgevers – en alle ambtenaren die met morele vragen worden geconfronteerd. Het is volgens een van de praktijkbouwers niet de bedoeling dat ethische reflectie slechts bestemd is voor de medewerkers die met 'buikpijn' te maken krijgen. De organisatie leert pas op organisatieniveau, wanneer ethische reflectie in alle lagen wordt toegepast en de resultaten ervan worden gedeeld, bijvoorbeeld in de vorm van moresprudentie. Om de top bij de basis te brengen, kunnen gezamenlijk gevoerde morele dialogen of interviews helpen, aldus sommige respondenten. Er werd echter door andere respondenten gesignaleerd dat de ambtelijke top een 'eigen taal' spreekt en eigen morele vragen heeft te onderzoeken. Ook werd opgemerkt dat het morele organisatieleren pas op organisatieniveau kan komen als er 'feedback' komt, zodat de organisatie daadwerkelijk kan leren. Meerdere respondenten suggereerden om meer fysieke ontmoetingen tussen managers en directeuren te organiseren. Er blijken hierbij wel obstakels te zijn. 'De werkvloer lijkt goed in staat om via 'mond-tot-mond-reclame' voor morele reflectie en gespreksvoering te verspreiden. Ook bij de top lijkt positieve steun te zijn voor morele reflectie voor de organisatie. Het loopt alleen spaak in de lagen daartussen. Als productie/werk te "lijden" hebben onder iets als gespreksvoering, dan lijkt de bereidheid om hiervoor tijd te verstrekken veelal niet aanwezig.' Een andere praktijkbouwer verwoordde het zo: 'Veel van de directeuren zien het belang wel voor deze reflectie, maar zij weten moeilijk de managerlaag te bereiken. Zij bereiken elkaar moeilijk, omdat zij maar een aantal keer per jaar samenkomen. Dit geldt voor de managers en directeuren, maar ook voor de managers onderling.' En het is volgens sommige respondenten belangrijk dat de verbinding tot stand komt, want het is 'belangrijk dat de top laat zien wat morele reflectie op herkenbare dilemma's hen heeft geleerd en hoe zij daardoor (anders) zijn gaan handelen. Hoe zij zich van daaruit ook openlijk uitspreken naar de

bewindspersonen zodat voor de hele samenleving zichtbaar wordt hoe binnen ministeries wordt omgegaan met morele dilemma's en morele reflectie. The proof is in the eating of the pudding'.

Respondenten verwezen ook naar de uitkomsten van casusbesprekingen met een morele invalshoek die als moresprudentie moeten worden teruggekoppeld aan het hogere management. De terugkoppeling kan ook door praktijkbouwers worden verzorgd: 'Het is goed als men in de top zicht heeft op hoe dit speelt in de organisatie. Een praktijkbouwer kan op gezette tijden een beeld uit de organisatie delen.' Enkele respondenten wezen erop dat de uitkomsten van morele beraden zichtbaarder moeten worden. Dit kan worden gestimuleerd door aan te sluiten bij de bureaus voor integriteit & sociale veiligheid. Deze bureaus rapporteren op regelmatige basis.

4.2.1 Motivatie om ethisch te reflecteren volgens leidinggevenden

Uit de interviews met leidinggevenden kwam naar voren dat ethische reflectie volgens de geïnterviewden effect heeft op zowel de organisatie, als op de individuele medewerker 'met buikpijn'. De geïnterviewden zijn het erover eens dat door middel van ethische reflectie eventuele ongewenste effecten van beleid snel naar boven worden gehaald. Verder stelt een van de geïnterviewden dat overheid vertrouwen moet terugwinnen. De vaardigheid om ethisch te reflecteren behoort tot de basisvaardigheden van de ambtenaar, net als het besef dat ambtenaren een zelfstandige, autonome verantwoordelijkheid hebben in het bewaken van de democratische rechtsstaat, de grondwet en de internationale rechtsorde. Een van de geïnterviewden gaf aan, dat een jongere generatie ambtenaren het heel normaal vindt dat ethische reflectie onderdeel is van hun werk: 'Ik merk gewoon dat zeker de jongere generatie daar eigenlijk mee opgegroeid is. En die vinden dat heel normaal om het onderdeel te laten zijn van hun werk. En dat vind ik eigenlijk wel heel erg mooi. En ik denk ook dat dat nodig is.'

4.2.2 Ervaring met ethische reflectie op de werkvloer

Drie van de vier geïnterviewden hebben zelf deelgenomen aan gestructureerde ethische reflectie en daarnaast zelfstandig onderdelen van de gespreksmethode toegepast in hun werk. Bij een van de geïnterviewden is een lichte aversie tegen de strak gestructureerde vorm, waarin gesprekken worden gevoerd. Maar daar staat tegenover dat, eenmaal doorlopen, het gesprek verrijkend is en energie geeft, met name wanneer gesprekken in een groep worden gevoerd. Dat de ervaring belangrijk is om te begrijpen wat ethisch reflecteren inhoudt, kwam duidelijk in de interviews naar voren. Een van de geïnterviewden had het 'kralenspel' meegemaakt, wat één van de gespreksstructuren is, en heeft het groepsgesprek als een 'openbaring' ervaren. 'Je moet eraan wennen', stelt een andere geïnterviewde, maar de methode 'is hier om te blijven'. In de praktijk van alledag zijn voldoende aanleidingen om ethisch te reflecteren, zoals bijvoorbeeld tijdens de *sit downs* bij het ministerie van Buitenlandse Zaken naar aanleiding van de Gaza-oorlog. Het feit dat de organisatie had geoefend met ethische reflectie bleek toen bruikbaar.

Bewijsvoering in de praktijk helpt de acceptatie. ‘Het moet dan ook echt een plek gaan krijgen in ons ambtelijk handelen.’ Er is onder de geïnterviewden erkenning voor, dat de gesprekstechniek geleerd en geoefend moet worden. Men gaat er te gemakkelijk vanuit dat iedereen ‘het goede gesprek’ kan voeren, maar om er als organisatie van te leren, moeten de gesprekken goed worden begeleid en methodisch worden gevoerd.

4.2.3 Proces van verankering

Op het thema van verankering kwam een interne tegenstelling naar voren. Twee leidinggevendenden zetten bij voorkeur in op informele institutionalisering door gedragsverandering en socialisatie door middel van onderwijs, *onboarding* en eigen verantwoordelijkheid. Uit de andere twee interviews kwam naar voren dat formele instituties randvoorwaarden zijn om de institutionaliseringsfase van moreel organisatieleren te bereiken. In beide visies werd ervan uitgegaan dat al bij de werving en selectie wordt ingezet op het ambtelijk vakmanschap, waar het vermogen om ethisch te reflecteren deel van uitmaakt. Het thema ambtelijk vakmanschap overkoepelt alle noties over werk- en beroepsethiek. Een opleiding – in een centraal Leerhuis – moet hieraan bijdragen.

Een van de geïnterviewden, degene die de voorkeur gaf aan een zachte infrastructuur en informele instituties, vertrouwde erop dat de verankering in een proces van ‘*snowballing*’ tot stand gebracht zou worden. Terwijl door een andere geïnterviewde gesproken werd over een ‘wasstraat’. De hoop was ook gevestigd op de producten en activiteiten die vanuit de programmadirectie Ambtelijk Vakmanschap worden ontwikkeld. ‘Een programma dat gaat over houding en gedrag. Dat is nog nooit gerealiseerd in de Rijksoverheid.’ Daarnaast is integratie van ethische reflectie via de integriteitsfunctionaris ook een optie.

Drie geïnterviewden gaven aan een kantelpunt te verwachten. Dat kan worden bereikt via opleidingen en de werving en selectie van topambtenaren. ‘Het zou heel mooi zijn als de top van de overheid daarvan meer doordrongen is en op zoek gaat naar wat zijn nou die waarden en hoe gaan we dat uitdragen in ons werk?’

4.2.4 Infrastructuur

In het verlengde van de verschillende visies op verankering, kwamen ook verschillen naar voren in de opvattingen over de infrastructuur die zou moeten worden ingericht om ethische reflectie een zichtbare plaats in de organisatie te geven. Drie geïnterviewde leidinggevendenden toonden in beginsel geen enthousiasme voor het inrichten van een ‘harde infrastructuur’ met formatieplaatsen, een bureau voor ethiekondersteuning en/of ethiekfunctionarissen. Het argument hiertegen was dat ethische reflectie daardoor buiten de medewerkers zelf zou worden geplaatst en het ‘goede gesprek’ niet meer dichtbij, op de werkvloer zou worden gevoerd. Na doorvragen, bleek echter dat de geïnterviewden, zonder het expliciet te benoemen, wel degelijk aan instituties dachten ten behoeve van de institutionalisering. Behalve een centraal Leerhuis, waar geïnvesteerd wordt in de kwaliteit van de gesprekken, werd gesproken over het faciliteren van mensen die gesprekken willen voeren, een netwerk van ambassadeurs, een pool van gespreksleiders, en over een database.

4.2.5 Organisatieleren

De geïnterviewden gaven aan dat leidinggevendenden het goede voorbeeld moeten geven en van ethische reflectie een vast, terugkerend agendapunt moeten maken. Een van de geïnterviewden erkende het belang van een database. Maar op de vraag hoe de organisatie leert, kwam geen duidelijk antwoord. Een geïnterviewde leidinggevende merkte op dat er een vorm van monitoring in de haarvaten van de organisatie is: 'We hebben mensen die door het hele land praten met collega's over ambtelijk vakmanschap en daar workshops over doen. En daar halen we patronen en rode draden uit. Dus alles wat we uit die praktijk hebben opgepikt, proberen we terug te brengen naar beleid. En dat doen we ook met ethische reflectie. Dus daar halen we ook de rode draden uit, de patronen, de gedragspatronen. En dan kijken we wat er in de systemen en processen zit, waarbij het systeem of de processen congruent gemaakt moeten worden met het gewenste gedrag wat we willen zien.' Een van de geïnterviewden gaf aan dat de feedback- en feedforwardlussen vaak worden gebroken.

Twee geïnterviewden refereerden aan extern geschreven rapporten van onder andere de SER (over het politiek primaat, 2025. K.B.) en van de WRR (over het belang van een lerende overheid, 2006. K.B.). Het belang daarvan werd door een van de geïnterviewden zo verwoord: 'Je moet het echt hebben van de wetenschap of van instanties als de SER, Nationale Ombudsman, Algemene Rekenkamer, Raad van State. Er moeten signalen van buiten op de Rijksoverheid afkomen. Vervolgens moet je dan dus een politicus of kamerlid of minister of staatssecretaris hebben, die dat dan ook oppakt en dat daadwerkelijk gaat doen.' En een andere geïnterviewde vertelde iets vergelijkbaars: 'Ik ben blij met de rapporten van de SER en van de WRR over alles wat er niet goed gaat binnen de Rijksoverheid en waar het systemisch vast zit. Maar dit gaat over hoe organiseer je jezelf nou op een goede manier? Hoe organiseer je die *learning*?'

4.3.1 Combinatie van resultaten Delphi-onderzoek & interviews

In de antwoorden van de praktijkbouwers en van de leidinggevendenden is overeenstemming over de positionering van het ethisch reflecteren binnen het kader van ambtelijk vakmanschap. Daarbij gaven veel praktijkbouwers en ook drie geïnterviewden aan dat ambtenaren intrinsiek gemotiveerd moeten zijn om ethisch te reflecteren. Het mag geen 'moetje' worden, een 'kunstje' of iets dat moet worden 'afgevinkt'. Het moet 'tussen de oren van ambtenaren' zitten, aldus een leidinggevende. De meest genoemde manier om deze internalisering te bereiken, is een opleiding. Er werd gesproken over een 'basisopleiding' voor alle beginnende ambtenaren, maar ook over 'onderhoud'. Daarnaast gaven praktijkbouwers en leidinggevendenden vaak aan dat bij de werving en selectie het belang van ethisch reflecteren voor het werk van een ambtenaar aan de orde moet komen. De ambtseed en *onboarding* werden zowel door de leidinggevendenden, als veel praktijkbouwers aangemerkt als de aangewezen formele instituties om ambtenaren te socialiseren. Leidinggevendenden spraken de hoop uit dat er via opleidingen en via werving en selectie een 'omslagpunt in de organisatie' bereikt zou worden. Het vermogen om ethisch te reflecteren werd voorgesteld als vast onderdeel van de beroepsethiek en alle ambtenaren zouden ermee bekend moeten worden.

Behalve opleiding(en) en onderhoud, werden ook andere factoren genoemd die bevorderend zijn voor de verankering van moreel organisatieleren. Met name praktijkbouwers voerden factoren op die verband houden met institutionalisering via systemen, routines, cultuur en strategieën: HR-systemen, ethiekondersteuning, sociale veiligheid, ICT-ondersteuning en platform, formatieplaatsen, financiële middelen, integratie in bestaande instituten en bestaand beleid. Praktijkbouwers zagen daarbij vaak harde, formele instituties voor zich. Zonder digitale infrastructuur geen toegang tot moresprudentie. Zonder een netwerk van getrainde gespreksleiders geen kwalitatief hoogwaardige morele reflectie. Zonder bewustzijn van de kernwaarden van het beroep ambtenaar geen beroepsethiek. Op dat laatstgenoemde punt raken de bevindingen uit het Delphi-onderzoek en de interviews elkaar.

Ook merkten zowel praktijkbouwers als leidinggevendenden op, dat de ambtelijke top het goede voorbeeld moet geven, ethische reflectie moet ondersteunen, faciliteren en er zelf ook aan moet deelnemen. Het commitment van de top is cruciaal voor de verankering.

Uit de antwoorden blijkt dat leidinggevendenden in tegenstelling tot de praktijkbouwers een lichte aversie hebben tegen het inrichten van een harde infrastructuur, met harde instituties als een bureau voor ethiek of een ethiekfunctionaris. De vrees werd geuit dat de ethische reflectie daardoor uitbesteed zal worden in plaats van geïnternaliseerd en zelf beoefend. Uit het Delphi-onderzoek kwam naar voren dat praktijkbouwers behoefte hebben aan een sociaal veilige cultuur en aan formele instituties die ondersteunend zijn voor het moreel organisatieleren.

Zowel praktijkbouwers als leidinggevendenden brengen de verticale hiërarchie naar voren als een potentieel belemmerende factor. Daarnaast is er overeenstemming over dat tijdsdruk een belemmerende factor is. Voor morele reflectie moet de organisatie kunnen vertragen. Een goed georganiseerde morele dialoog duurt al gauw twee uur.

Zowel uit het Delphi-onderzoek als uit de interviews komt geen duidelijk beeld naar voren van de manier waarop de organisatie als geheel leert van de ethische reflecties. De praktijkbouwers gaven in meerderheid aan dat de organisatie onvoldoende leert van de morele reflectie. Dit wil zeggen dat de ethische reflectie op dit moment niet of nauwelijks leidt tot betere besluitvorming, betere advisering van de bewindspersonen (door steviger en beter gefundeerde tegenspraak), beter beleid en betere uitvoering. Praktijkbouwers signaleerden bovendien, dat er onvoldoende verbinding gemaakt wordt tussen het hogere management en de praktijkbouwers. In het Delphi-onderzoek werd benoemd dat het hogere management een andere taal spreekt en andere morele dilemma's hebben.

In de tabel hieronder is een overzicht gemaakt van de bevorderende factoren voor verankering van moreel organisatieleren. In de linker kolom zijn de factoren die institutionalisering bevorderen op een rij gezet. Deze factoren zijn uit het literatuuronderzoek naar voren gekomen (zie paragraaf 2.5). In de middelste kolom staat hoe vaak expliciet in de antwoorden van het

Delphi-onderzoek aan deze factoren werd gerefereerd en in de rechter kolom hoe vaak er in de interviews aan werd gerefereerd.

Bevorderende Factoren Literatuur	Delphi-onderzoek N=27	Interviews N=4
Systemen (ICT, HRM)	20 van de 27 praktijkbouwers noemden een of ander systemische integratie, oftewel een structurele factor.	Bij doorvragen noemden de geïnterviewden een systemische integratie (Ict).
Leiderschap (transactioneel, transformationeel, commitment, voorbeeldgedrag, macht)	16 van de 27 praktijkbouwers noemen de factor Leiderschap en Commitment.	Alle geïnterviewden vonden de rol van leiders cruciaal voor verankering.
Strategie (beleid)	15 praktijkbouwers noemde ethische reflectie onderdeel van de professie en/of het beleid voor Ambtelijk Vakmanschap. 3 van de 27 Praktijkbouwers noemde expliciet integratie in bestaand beleid als bevorderend.	De geïnterviewden noemden ethische reflectie onderdeel van het beleid voor ambtelijk vakmanschap.
Middelen & personeel (Fte's, ruimte, geld)	11 van de 27 praktijkbouwers noemen capaciteitsfactoren (de bereidheid van de organisatie om de activiteiten op de begroting te zetten)	Een geïnterviewde refereerde aan formatie(plaatsen) en middelen.
Onderwijs (trainingen, academie, moresprudentie, beroepsethiek, werkethiek)	10 van de 27 praktijkbouwers noemden expliciet opleidingen en/of moresprudentie om als individu en als organisatie te leren.	Alle geïnterviewden noemden de factor onderwijs.
Routines (overleggen, onboarding)	10 van de 27 praktijkbouwers noemden integratie in vaste routines als bevorderend.	Alle geïnterviewden noemden onboarding.
Communicatie	10 van de 27 praktijkbouwers noemden verbindende factoren zoals communicatie (uitdragen, overtuigen)	Niet genoemd
Cultuur (openheid / bereidheid leren /bereidheid veranderen, sociale en psychologische veiligheid, autonomie)	9 van de 27 praktijkbouwers noemen expliciet de culturele factor als bevorderend, wanneer deze open en sociaal veilig is.	Niet genoemd

Structuren & Processen (integreren, formalisatie, HR-beleid)	6 van de 27 praktijkbouwers noemen organisatorische factoren die met vaste structuren en processen te maken hebben.	Alle geïnterviewden refereerden aan assessments en werving en selectie.
Feedback – monitoring (bijsturing)	Alleen indirect en een keer expliciet wordt hiernaar verwezen als wenselijk (22 van 27 praktijkbouwers geeft aan dat de organisatie onvoldoende leert van de ethische reflecties)	Drie geïnterviewden noemden monitoring en feedback als belangrijke factor.
Symbolische systemen (gedeelde waarden, normen, betekenissen, alignment individuele & teamwaarden & organisatiewaarden)	6 van de 27 praktijkbouwers noemden de factor gedeelde identiteit expliciet, alsook gedeelde waarden.	Drie van de vier geïnterviewden noemden de factor gedeelde identiteit en gedeelde waarden.
Juridische formalisering (Ambtseed, Integriteitscode, Ambtenarenwet)	4 van de 27 praktijkbouwers wijzen op de Juridische/Compliance Factor als bevorderend.	Twee van de vier geïnterviewden noemden de ambtseed een vertrekpunt voor scholing.
Ondersteuning intern (draagvlak, massa, wil van de organisatie)	1 van de 27 praktijkbouwers refereerde expliciet aan de erkenning en de factor van draagvlak.	Niet genoemd
Gevorderd vermogen om ethisch te reflecteren (postconventionele moraal op individueel en organisatieniveau)	Niet genoemd (maar getrainde gespreksleiders en methodiek bij praktijkbouwers aanwezig, plus gerichtheid op algemene belang, grondrechten).	Niet genoemd (maar er is gerichtheid op algemene belang, grondrechten).

HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te verkrijgen in de factoren die positief van invloed zijn op de institutionaliseringsfase van het proces van moreel organisatieleren bij de Rijksoverheid. Op basis van relevante literatuur, waarin het 4I-model voor organisatieleren van Crossan, Lane & White (1999) werd getoetst, is een aantal positieve factoren geïdentificeerd (Bout, 2022; Crossan, Lane & White, 1999; Crossan, Maurer & White, 2011; Kornberger & Leixnering, 2025; Wiseman, 2008). Deze verzameling diende als referentie bij de deductieve analyse van de onderzoeksresultaten van het Delphi-onderzoek en de interviews met leidinggevendenden.

Deze analyse maakt zichtbaar dat op twee factoren na, alle factoren uit de theorie worden genoemd (zie paragraaf 4.3.1). Uit de gesprekken met teamleden van Dialoog & Ethiek was een extra factor naar voren gekomen, die met de specifieke context van de Rijksoverheid verband houdt, te weten juridische formalisering in de ambtseed, ambtenarenwet en de Gedragscode Integriteit Rijk (GIR). Deze factor werd in zowel het Delphi-onderzoek als de interviews genoemd.

De twee factoren die niet of niet zo duidelijk voorkwamen in de antwoorden waren: ‘de wil van de organisatie’ en het ‘gevoerd vermogen om ethisch te reflecteren’. Het ontbreken hiervan moet worden gerelativeerd. In het Delphi-onderzoek werd veelvuldig het belang van het commitment van de ambtelijke top genoemd. Ook werd gezegd, dat alle ambtenaren met ethische reflectie in aanraking moeten komen, zodat er, aldus twee leidinggevendenden, een ‘kantelpunt’ in de organisatie bereikt zou worden. Hieruit kan worden afgeleid dat ‘draagvlak’ en het bereiken van ‘massa’ van belang worden geacht voor succesvolle institutionalisering.

5.1. Beroepsethiek

Met betrekking tot de ontbrekende factor ‘gevoerd vermogen om ethisch te reflecteren’ kan ter relativering worden opgemerkt, dat ambtenaren die volgens gestructureerde dialogen een moreel dilemma analyseren nadrukkelijk het vermogen oefenen om ‘gevoerd ethisch te reflecteren’. Hun morele dilemma’s hebben vaak te maken met de universele rechten van de mens, de grondwet, democratische waarden of de rechtsstaat. De Rijksoverheid is bij uitstek een context voor het ‘gevoerd vermogen om ethisch te reflecteren’, wat volgens Spitzack een voorwaarde is voor moreel organisatieleren (2009, p. 169). De analyse maakte bovendien duidelijk dat beroepsethiek een belangrijke trigger is om ethisch te willen reflecteren.

5.2 Bevorderende factoren

Dit onderzoek resulteerde in onderstaande lijst bevorderende factoren. De rangschikking, van boven naar beneden, werd bepaald door hoe vaak een factor in de antwoorden voorkwam. ‘Systemen’ werd het meest genoemd. ‘Ondersteuning’ en ‘gevoerd vermogen om ethisch te reflecteren’ werden niet expliciet genoemd.

BEVORDERENDE FACTOREN VOOR DE INSTITUTIONALISERING MOREEL ORGANISATIELEREN

Systemen (ICT, HRM)
Leiderschap (transactioneel, transformationeel, commitment, voorbeeldgedrag, macht)
Strategie (beleid)
Middelen & personeel (Fte's, ruimte, geld)
Onderwijs (leerinterventies, trainingen, academie, moresprudentie, beroepsethiek, werkethiek)
Routines (overleggen, onboarding)
Communicatie
Cultuur (openheid / bereidheid leren / bereidheid veranderen, sociale en psychologische veiligheid, autonomie)
Structuren & Processen (integreren, formalisatie, HR-beleid)
Feedback – monitoring (bijsturing)
Symbolische systemen (gedeelde waarden, normen, betekenissen, alignment individuele & teamwaarden & organisatiewaarden)
Juridische formalisering (Ambtseed, Integriteitscode, Ambtenarenwet)
Juridische formalisering (Ambtseed, Integriteitscode, Ambtenarenwet)
Ondersteuning intern (draagvlak, massa, wil van de organisatie)
Gevorderd vermogen om ethisch te reflecteren (postconventionele moraal op individueel en organisatieniveau)

Deze lijst met factoren en de volgorde van ‘belangrijkheid’ zegt lang niet alles. Elke factor kan weer nader worden gespecificeerd en, zoals eerder geconstateerd, vertegenwoordigen veel factoren een consequentie van institutionalisering. In een vervolgonderzoek zou hier dieper op ingegaan kunnen worden, bijvoorbeeld door een derde ronde in te lassen in het Delphi-onderzoek. Wat de lijst wel zegt is, dat de uit empirische studies naar voren gekomen bevorderende factoren ook in het onderzoek bij de Rijksoverheid werden gevonden. Dit kan erop duiden dat:

- Praktijkbouwers en leidinggevenden theoretische kennis hebben en hieraan hebben gerefereerd in hun antwoorden, en/of
- in de praktijk van alledag deze factoren naar voren zijn gekomen of zijn besproken in bijeenkomsten en in overleggen, zodat op die manier theorie en praktijk bij elkaar komen, en/of
- de bevorderende factoren verband houden met praktijkervaring met andere innovaties, zoals bijvoorbeeld het integreren van het integriteitssysteem van de Rijksoverheid.

5.3 Formele instituties

Dit onderzoek bevestigt de waarneming van Grah et al (2016) dat veel empirische onderzoeken zich beperken tot de waarneming van de consequenties van het institutionaliseringsproces. In de resultaten van dit onderzoek kwamen ook dit soort factoren naar voren. Vaak gaat het dan om ‘harde infrastructuur’, zoals financiële middelen, ruimtes (fysiek en digitaal), personeel, zoals een ethiekfunctionaris, opleiding, juridische formalisering door middel van de ambtseed, ambtenarenwet en integriteitscode. Deze factoren representeren formele instituties die geïmplementeerd moeten worden en om die reden gezien kunnen worden als resultaten van een geslaagd institutionaliseringsproces.

5.4 Informele instituties

De vraag is volgens Grah et al onder welke condities een dergelijke infrastructuur van formele instituties wordt ingebed (2016, p.207). Zij identificeerden in hun onderzoek condities die een relatie met cultuur hebben. Uit de inductieve analyse kwamen in de antwoorden van praktijkbouwers dergelijke condities ook naar voren: open communicatie, psychologische veiligheid en een open gesprekscultuur. Dit zijn bevorderende factoren die onder condities vallen. Het spreekt voor zich dat tegenovergestelde condities belemmerend zijn voor institutionalisering en het leervermogen.

De bevorderende culturele factoren vertegenwoordigen informele instituties, zoals gedrag dat wordt ondersteund of wordt opgeroepen door formele instituties. Zo roepen bijvoorbeeld formele instituties als financiële ruimte (Fte's) of een ethiekfunctionaris bepaalde gedragingen op: tijd en veiligheid, want als er Fte's zijn vrijgemaakt voelen ambtenaren zich minder bezwaard om tijd voor ethische reflectie te maken, en openheid omdat er een instantie is waartoe een ambtenaar met buikpijn zich kan wenden. De voorlopige conclusie van dit onderzoek is, dat deze condities of factoren in de categorie ‘zachte infrastructuur’ passen en vooral over gedrag gaan dat door formele instituties wordt opgeroepen, wordt geëvalueerd en verder ontwikkeld wordt.

5.5 Feedforward- en feedbackleren

Tot slot heeft dit onderzoek onvoldoende gestructureerde waarnemingen opgeleverd om conclusies te trekken over de aard van de leeractiviteiten die via feedforward- en feedbacklussen plaatsvinden. Op dit punt blijft het speculeren. Volgens Kornberger en Leixnering (2025) vindt moreel leren plaats via de feedbacklus, doordat moreel handelen in de feedforwardlus hiertoe aanzet. Deze dynamiek moet gefaciliteerd worden door een ondersteunende infrastructuur. Deze infrastructuur is een route waarlangs het moreel handelen en de evaluatie daar weer van voortdurend op elkaar inwerken, zodat er collectief moreel geleerd wordt (Kornberger & Leixnering, 2025, p. 254). Om deze dynamiek op gang te brengen, zal volgens de resultaten van dit onderzoek onder andere meer contact georganiseerd moeten worden tussen de top en de basis van de organisatie, ook al spreekt de top een andere taal.

5.6 Discussie

De bevindingen van dit onderzoek bevestigen wat in de literatuur wordt aangemerkt als factoren die positief van invloed zijn op de institutionaliseringsfase van organisatieleren (Bout, 2008; Crossan et al, 2011; Kornberger & Leixnering, 2025; Lawrence et al, 2001; Lawrence et al, 2005; Spitzeck, 2009; Vera & Crossan, 2004; Wiseman, 2008; Zietsma et al, 2002). Omdat de realiteit van een Rijksoverheid echter veel complexer, gelaagder en uitgebreider is, passen de bestaande modellen niet op die realiteit. De bestaande modellen zijn veelal gebaseerd op organisaties in het bedrijfsleven. De organisatie van een nationale overheid is hier niet goed mee te vergelijken, vooral vanwege de specifieke ambtelijke verhouding met de politiek. In dit onderzoek heeft de politiek geen plaats gekregen.

Het proces van institutionaliseren is taai, iteratief en neemt jaren in beslag. Voor een completer beeld van de factoren die positief van invloed zijn op moreel organisatieleren, is een vervolgonderzoek nodig. Om werkelijk diepte-inzicht te krijgen in het proces van institutionalisering van moreel organisatieleren is een real-time, longitudinaal onderzoek met een team van onderzoekers ideaal. De tijdsperiode waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden en de omvang van de onderzoekspopulatie zijn onvoldoende om overtuigende conclusies te trekken over welke factoren daadwerkelijk het belangrijkste zijn in het institutionaliseringsproces. Over een langere periode van tijd zou real time inzicht verkregen worden in de werking van feedforward- en de feedbacklussen, alsook in de werking van een faciliterende infrastructuur van formele instituties, zodat het aangepaste conceptuele in een ruimere context kan worden getoetst.

In een vervolgonderzoek zou de te bevragen populatie uitgebreid kunnen worden met medewerkers uit nog meer departementen en diensten. De groep praktijkbouwers was afkomstig uit 19 organisatieonderdelen en vormden daardoor een representatieve groep. Maar gelet op het grote aantal rijksambtenaren, vertegenwoordigen zij maar een kleine groep. Ook de politiek en de teamleden van Dialoog & Ethiek zouden in een vervolgonderzoek kunnen worden betrokken.

5.7 Beleidsaanbevelingen

Naast een kennisdoel heeft dit onderzoek een handelingsdoel gehad. Op basis van de bevindingen van het onderzoek volgen hieronder drie concrete aanbevelingen voor het kernteam van Dialoog & Ethiek ten behoeve van hun beleidsvoornemen om moreel organisatieleren te verankeren.

5.7.1 Infrastructuur | Implementeer formele instituties

In de top vijf van bevorderende factoren voor institutionalisering staan er drie die betrekking hebben op een ondersteunende infrastructuur. Het gaat om systemen & ICT, ruimte & formatieplaatsen, opleiding & moresprudentie. Zonder infrastructuur geen weg waarop moreel organisatieleren zich kan ontwikkelen, aldus Kornberger & Leixnering (2025). Zij beschrijven de infrastructuur als een kritische socio-materiële voorwaarde, waarin de wisselwerking tussen actie en reflectie wordt verankerd (2025, p. 259). Voor de praktijkbouwers is, zo bleek uit het Delphi-onderzoek, een basisinfrastructuur een voorwaarde voor verankering van moreel organisatieleren. Daarbij werd aan zowel fysieke als digitale infrastructuur gedacht, bijvoorbeeld aan een goed vindbare, laagdrempelige en informatieve website, waar vraag en aanbod bij elkaar komen. Of aan vaste plekken waar fysieke bijeenkomsten worden georganiseerd. Verankering vraagt erom dat de organisatie van ethische reflectie niet meer afhankelijk is van bepaalde mensen die zich vrijwillig inzetten voor de goede zaak, maar wordt ingebed in niet menselijke onderdelen van de organisatie. Praktijkbouwers vinden dat de vrijwilligheid eraf zou moeten en dat er formatieplaatsen of uren voor ingezet worden.

Uit de interviews met leidinggevendenden bleek een lichte aversie tegen een harde infrastructuur en formele instituties, omdat, zo werd gevreesd, de morele reflectie daardoor zou worden uitbesteed. Het ging hierbij om de potentiële uitwerking van instituties zoals een ethische commissie, een ethiekfunctionaris of een ethiekinstituut. Door de leidinggevendenden werd echter wel erkend dat een vorm van infrastructuur noodzakelijk is voor de verankering van ethische reflectie in het werk van rijksambtenaren. Denk hierbij aan de genoemde basisopleiding en een centraal Leerhuis. Ook werd door de leidinggevendenden gedacht aan een netwerk van ambassadeurs en getrainde gespreksleiders en een toegankelijke, goed navigeerbare website, waar vraag en aanbod bij elkaar komen en moresprudentie kan worden ontsloten.

De aanbeveling is om met leidinggevendenden te onderzoeken welke formele instituties kunnen dienen als een basisinfrastructuur voor moreel organisatieleren, zonder dat deze de verantwoordelijkheid voor morele reflectie wegnemen bij de individuele ambtenaar. Hiermee kan lokaal een start worden gemaakt in de vorm van een pilotproject. Er is overeenstemming over een aantal onderdelen van een basisinfrastructuur: een website, moresprudentie, netwerken van ambassadeurs en goed getrainde gespreksleiders.

5.7.2 Strategie | integreer in integriteitsbeleid & ambtelijk vakmanschap

Uit het Delphi-onderzoek kwam naar voren dat integratie van een praktijk voor ethische reflectie in bestaand beleid een goede strategie is om moreel organisatieleren te institutionaliseren. Veel praktijkbouwers vonden dat het vermogen om ethisch te reflecteren onderdeel is van het ambtelijk vakmanschap en zij rekenden het tot de beroepsethiek. De nieuwe positie sinds 2026 van Dialoog & Ethiek in de programmadirectie Ambtelijk

Vakmanschap sluit naadloos aan op die visie. De integratie in het beleid voor ambtelijk vakmanschap is immers hierdoor al gaande. De website voor ambtelijk vakmanschap zou in lijn daarmee plaats kunnen bieden aan de ondersteunende, digitale infrastructuur voor moreel organisatieleren. Ook de al ontwikkelde tools kunnen worden bewerkt ter ondersteuning van morele dialogen en de ontwikkeling van moresprudentie.

Uit zowel de interviews als het Delphi-onderzoek kwam naar voren, dat het strategisch en kansrijk is om ethisch reflecteren in het al bestaande integriteitsbeleid te integreren. Pool signaleerde dat werkethiek voorwaardelijk is voor beroepsethiek: een psychologisch veilige cultuur is voorwaardelijk voor intrinsiek gemotiveerde ethische reflectie (2025, p. 135).

De aanbeveling is om te onderzoeken of en hoe de formele instituties voor integriteitsbeleid kunnen bijdragen aan de institutionalisering van moreel organisatieleren. Sommige integriteitscoaches worden opgeleid als gespreksleider van morele dialogen. Zij kunnen volgens enkele praktijkbouwers en geïnterviewden een complementaire rol vervullen door zich zowel te richten op vragen die met werkethiek te maken hebben als op vragen die te maken hebben met beroepsethiek.

5.7.3 Communicatie | verbinding tussen top en basis | sluiten van de leerlussen

In zowel de interviews als in het Delphi-onderzoek signaleerden respondenten dat de verticale hiërarchie bij de Rijksoverheid belemmerend is voor het leervermogen van de organisatie. De feedforward- en feedbacklussen worden vaak onderbroken. Het hoger management spreekt een andere taal en heeft andere morele vragen. Hoewel niet helemaal van dezelfde orde, sluit dit beeld aan bij de conclusie van Vera & Crossan dat bureaucratische systemen, structuren, procedures en bureaucratische cultuur vanwege hun rigiditeit het organisatieleren kunnen belemmeren (2004, p. 232). Om de hele organisatie bij organisatieleren te betrekken, is het noodzakelijk dat informatie van beneden naar boven stroomt en vice versa. De feedforward- en feedbacklussen moeten met andere woorden sluiten. De suggestie van praktijkbouwers was om geregeld aan het hoger management te rapporteren. Er zijn meer mogelijkheden om de resultaten van ethische reflectie uit te wisselen, zoals gezamenlijke sessies, ontsluiten van moresprudentie en gezamenlijke trainingen. Ook tussen beleidsmakers en uitvoerders is meer communicatie gewenst. Sommige uitvoeringsorganisaties zijn ver buiten Den Haag gevestigd en de rijksambtenaren die bij uitvoeringsdiensten werkzaam zijn krijgen met andere morele vragen te maken dan hun collega's op beleidsdepartementen. Sommige praktijkbouwers merken op dat een vorm van dialoog de communicatie tussen de verschillende diensten kan verbeteren.

4. **De aanbeveling** is om actief op te treden als 'vertaler' en 'bemiddelaar' tussen de top en de basis van de organisatie, onder meer door gezamenlijke sessies te agenderen en te begeleiden, door verschillende vormen van rapportages te ontwerpen en door gezamenlijk trainingsaanbod te ontwikkelen. Stimuleer actief de communicatie tussen beleidsdepartementen en uitvoeringsdiensten om het interorganisatieleren te bevorderen.

Literatuur

Aanhangsel Handelingen II 2022/23, nr. 2648. (2023, 17 mei). Overheid.nl.
<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/ah-tk-20222023-2648.htm>

Abbes, M., D., E., (2024). *Organisatieleren leren faciliteren. Een kwalitatieve casestudie naar de integreer- en institutionaliseringsprocessen binnen Rijkswaterstaat* (Masterthesis). Erasmus Universiteit Rotterdam. <https://thesis.eur.nl/pub/75435/>

Apaydin, M., Crossan, M., & Vera, D., (2011). *A framework for integrating organizational learning, knowledge, capabilities, and absorptive capacity*.
https://www.researchgate.net/publication/290161847_A_framework_for_integrating_organizational_learning_knowledge_capabilities_and_absorptive_capacity

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Kostelijk, E., & Velden, T., van der, (2021). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (5e druk). Noordhoff Uitgevers.

Berends, H., & Lammers, I. (2010). Explaining discontinuity in organizational learning: A process analysis. *Organization Studies*, 31(8), 1045–1068.
<http://www.sagepub.co.uk/journalspermissions.nav>

Bout, H. (2023). *Moresprudentie en het leren van organisaties over morele vraagstukken*. Nyenrode Business Universiteit.
www.researchgate.net/publication/371718734_Moresprudentie_en_het_morele_leren_van_organisaties

Bryman, A., & Burgess, R. G. (1994). Developments in qualitative data analysis: An introduction. In A. Bryman & R. G. Burgess (Eds.), *Analyzing qualitative data* (pp. 1–17). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203413081>

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
<https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>

Crossan, M., Maurer, C., & White, R. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36(3), 446–460. <https://research.ebsco.com/>

Gedragscode Integriteit Rijk. Staatscourant. 31 december 2019.
<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2019-71141.pdf>

Geraerds, F. (2026, 23 februari). [Lezing zonder titel]. Presentatie van de Programmadirectie Ambtelijk Vakmanschap, Den Haag.

Grah, B., Dimovski, V., C. Snow, C., & Peterlin, J. (2016). Expanding the Model of Organizational Learning: Scope, Contingencies, and Dynamics. *Economic and Business Review*, 18 (2). <https://doi.org/10.15458/85451.21>

Hendriks, W., Schröer, L., Ganzeboom, Q., Huiting, M., Dusseljee, J., & Van der Steen, M. (2026). *Strijden tussen signaal en systeem: Over de worsteling van publieke dienstverleners om structurele opvolging te geven aan signalen*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. <https://www.nsob.nl/overzicht-van-publicaties/strijden-tussen-signaal-en-systeem>

Hill, M., & Hupe, P. (2014). *Implementing Public Policy. An Introduction tot he study of operational governance*. Third edition. SAGE publications.

Hoekstra, A., Dijk, M., van, Talsma, J., (2016). *Beroepsethiek in het onderwijs: van bijzaak naar bildung. Morele vorming en integriteit bij wo-opleidingen bestuurskunde*, CAOP. https://www.researchgate.net/publication/304380932_Beroepsethiek_in_het_Onderwijs_van_Bijzaak_naar_Bildung

Jansen, Th., Meulen, C, van der, Raat, C., *Van woorden naar daden Op weg naar structurele borging van ambtelijk vakmanschap in de democratische rechtsstaat*, juni 2025, A+O Fonds Rijk.

Jansen, Th., Wilmink, H., Nunen, G., van, Meulen, C., van der, Bokhorst, M., Leeuwen, M. van (eds.) (2022). *Het recht op ambtelijk vakmanschap*, Stichting beroepseer. <https://beroepseer.nl/actueel-in-beroepseer/het-recht-op-ambtelijk-vakmanschap-verschenen/>

Karssing, E., (2020). *Beroepsethiek voor feilbare mensen. Adam Smith als leermeester* (oratie), Nijenrode Business Universiteit. https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/faculty/oraties/oratie-prof.-dr.-edgar-karssing--beroepsethiek-voor-feilbare-mensen.pdf?sfvrsn=a99c7513_1

Kleysen, R., F., Dyck, B., (2001), *Cumulating knowledge: an elaboration and extension of crossan, lane, & white's framework for organizational learning*, <https://www.semanticscholar.org/paper/CUMULATING-KNOWLEDGE-%3A-AN-ELABORATION-AND-EXTENSION-Kleysen/Asper/1441e522a2e125cae5120a196aca5f07b6a2ae55>

Koning, M. (2026, 17 april). Ambtenaar slaat alarm: ministeries drukken overname DigiD door. *NRC*, 5. nrc.nl

Koppenjan, J. F. M., Popering-Verkerk, J. V., Meer, J. V. D., Vroon, C., MSc, Spekkink, W., Duijn, M., & Erasmus Universiteit Rotterdam – Vakgroep Bestuurskunde & Sociologie en GovernEUR. (2024). *Het gebruik van het Beleidskompas binnen de Rijksoverheid*. <https://repository.wodc.nl/bitstream/handle/20.500.12832/3394/3465-gebruik-beleidskompas-binnen-rijksoverheid-volledige%20tekst.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kornberger, M., & Leixnering, S. (2025). Moral learning in organizations: An integrative framework for organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 201, 253–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-05984-0>

Lawrence, T. B., Winn, M. I., & Jennings, P. D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of Management Review*, 26(4), 624–644. doi.org

Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B., & Kleysen, R. F. (2005). The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I framework. *Academy of Management Review*, 30(1), 180–191. Doi.org10.5465/AMR.2005.15281451

Lengnick-Hall, C. A., & Inocencio-Gray, J. L. (2013). Institutionalized Organizational Learning and Strategic Renewal. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 420-435. https://edge.sagepub.com/sites/default/files/Lengnick-Hall%20Inocencio-Gray_0.pdf

Lingsma, T. (2026, 20 februari). Ambtenaren sit-in tegen huichelachtig Israël-beleid: ‘Dit is het moment dat je “nee” moet zeggen’. *De Groene Amsterdammer*. groene.nl. <https://www.groene.nl/artikel/dit-is-het-moment-dat-je-nee-moet-zeggen>

Lommerse, M. (2019). *Het organisationeel geheugen als voorwaarde voor de lerende organisatie* (Master's thesis, Universiteit Leiden). Universiteit Leiden. <https://studenttheses.universiteitleiden.nl/access/item%3A3190627/view>

Mark, E., van der, Miltenburg, C., van, & Kanne, P. (2022). *Morele vragen van rijksambtenaren*. rapportnummer 2022/128, I&O Research. https://www.ipsos-publiek.nl/wp-content/uploads/2022/06/rapport_morele-vragen-van-rijksambtenaren_21-juni-1.pdf

Meer, T. van den, Ridder, J. den, (2025). Politiek Vertrouwen, Parlement & Wetenschap, 16 september, https://parlementenwetenschap.nl/wp-content/uploads/2025/09/250916_Factsheet_Vertrouwen_in_de_politiek_Van_der_Meer_Den_Ridder.pdf

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2025, november). *Gids ambtelijk vakmanschap*. <https://www.ambtelijkvakmanschap.nl/documenten/2026/03/4/gids-ambtelijk-vakmanschap>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2023). *Waardenvol werken voor Nederland: Gezamenlijke ontwikkelagenda voor versterking van de Rijksdienst*. https://www.ambtelijkvakmanschap.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2023/04/20/ontwikkelagenda-rijksdienst/BZK001-41+Nota+Ontwikkelagenda+voor+versterking+van+de+Rijksdienst+V03_DTG.pdf

Modderkolk, H. (2026, 16 april). Privacy-adviseur BZK slaat alarm om overname DigiD. *De Volkskrant*, 4. volkskrant.nl

Mooijman, E., Rijken, J. & Dam, N. van (2022). *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (6^e druk). Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers bv.

Mozzato, A., R., Bitencourt, C., C., (2014) *Understanding Interorganizational Learning Based on Social Spaces and Learning Episodes*.

https://www.researchgate.net/publication/269688306_Understanding_Interorganizational_Learning_Based_on_Social_Spaces_and_Learning_Episodes

Philips, J. (2025). *Verankering van ethiek bij de rijksoverheid*. Ethiek Instituut, Universiteit Utrecht. <https://research-portal.uu.nl/en/publications/verankering-van-ethiek-bij-de-rijksoverheid/>

Pool, E., (2023). *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken*. ISVW Uitgevers.

Pool, E., *Erewoord. Zakboek ethiek voor ambtenaren*, ISVW Uitgevers, 2025 Programma Dialoog & Ethiek- update september 2023.

<https://www.ambtelijkvakmanschap.nl/documenten/2023/11/1/update-de-november-2023>

Rebelo, L. R. (2020). The journey of team learning since “The Fifth Discipline”. *The learning organization*, 27(1), 42–53.

<https://baes.uc.pt/bitstream/10316/94203/1/TLO%20%282020%29%20vol27%20issue%201.pdf>

Rengers, M., & Houtekamer, C. (2023, 10 februari). Het was zo’n goed idee: een podcast over morele dilemma’s van ambtenaren. Tot ze hem hoorden. *NRC*.

<https://www.nrc.nl/nieuws/2023/02/10/het-was-zon-goed-idee-een-podcast-tot-de-ambtenaren-hem-hoorden-a4156672?t=1772540046>

Ruijters, M. (2021). Double-loop learning – Chris Argyris en Donald Schön. In M. Ruijters, R. Schut & R.-J. Simons (red.), *Canon van leren & ontwikkelen: 50 concepten en hun grondleggers* (pp.163–177). Boom uitgevers Amsterdam.

Al Salman, Y. (2025). Ambtelijk verzet voor het algemeen belang: Commentaar op Boot en Overeem. In M. de Jongh & M. van Staden (Red.), *Ficties in de ambtelijke ethiek? Weerslag van een symposium in drie vensters* (pp. 68–76). Rijksoverheid.

<https://www.grenzeloossamenwerken.nl/documenten/2025/11/10/ficties-in-de-ambtelijke-ethiek-weerslag-van-een-symposium-in-drie-vensters>

Spitzeck, H. (2009). Organizational moral learning: What, if anything, do corporations learn from NGO critique? *Journal of Business Ethics*, 88(1), 157–173. DOI 10.1007/s10551-009-0112-2

Stichting A+O fonds Rijk. (2023). *Loyale tegenspraak: Voelen, kijken, denken, doen*. ambtelijkvakmanschap.nl. <https://www.ambtelijkvakmanschap.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2023/10/9/boek-loyale-tegenspraak/Boek+Loyale+Tegenspraak.pdf>

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736080>
Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., & Wallace, F. (2005).

Implementation research: A synthesis of the literature (FMHI Publication #231). University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network.

Wiseman, E. (2008). *The institutionalization of organizational knowledge: Learning to walk the talk* [Doctoral dissertation, McGill University]. eScholarship@McGill. <https://escholarship.mcgill.ca/concern/theses/m900nt951>

Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O., & Vertinsky, I. (2002). The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. *British Journal of Management*, 13(S2), S61–S74. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2>.