

Gegrepen door gedoe

Wat is er aan de hand in het tussenland tussen politiek bestuur en ambtelijk vakmanschap?

Koen de Snoo

Partner bij uātes - the art of leadership

Inleiding

Als je de notulen van de Romeinse Senaat zou vertalen naar hedendaags Nederlands en er ‘raad’ en ‘college’ boven zou zetten, zou je het verschil waarschijnlijk niet meteen zien. Ook toen al klaagden bestuurders over trage uitvoerders en klaagden uitvoerders over wispelturige politici. De toga is ingeruild voor het pak, de marmeren zuilen voor het IJspaleis of de Bezuidenhoutseweg, maar de onderliggende vraag is nog steeds dezelfde: wie bestuurt, wie spreekt tegen en wie offert zich op als het misgaat?

In Maastricht stuurt de gemeentesecretaris in 2025 een scherpe mail aan het college over de manier waarop wethouders ambtenaren bejegenen. Voor hem is het een laatste poging om het gesprek over grenzen en omgangsvormen te openen. Voor het college is het een nieuwe episode in een samenwerking die al langer onder druk staat. Kort daarna wordt de samenwerking beëindigd: een ‘systeemmoment’, een punt waarop niet één persoon maar een hele constellatie van patronen zichtbaar wordt. In Twenterand beschrijven onderzoekers van de NSOB een destructieve dynamiek waarin raad, college, burgemeester, gemeentesecretaris en ambtenarij elkaar gevangen houden in toedekken, duiken en weggijken.¹ In Houten spreekt het Capra-onderzoek over een ‘veelkoppig monster’: een verzameling verstoorde relaties, kwetsende bejegening en een directie die onvoldoende tegenwicht biedt aan bestuurlijke druk.²

En dat is alleen nog de gemeentelijke laag. Bij ministeries als VWS, JenV en IenW schetsen FNV-rapporten beelden van een angstcultuur, giftige werksfeer en sociale onveiligheid die tot in de top voelbaar zijn.³ Tel daar het gedoe bij op zoals dat in Lelystad, Roosendaal, Den Helder, Middelburg en bij het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht heeft gespeeld, en ook de kwestie rond de commissaris van de Koning in Gelderland, en er ontstaat een rijk maar oncomfortabel panorama.⁴

De verleiding is groot om elk van deze dossiers te lezen als lokaal ongelukje: een minder handig gekozen burgemeester, een lastige wethouder, een ‘niet passende’ gemeentesecretaris, een minister die ‘nu eenmaal zo is’... Maar wie het stapeltje rapporten op tafel legt, ziet iets anders ontstaan. De incidenten blijken geen losse stenen, maar kiezels op hetzelfde pad. De centrale vraag van dit artikel is daarom niet wie er in welke casus gelijk had, maar wat deze incidenten ons vertellen over de politiek-ambtelijke dynamiek als systeem. En, misschien nog prikkelender: welke rol wij zelf hebben in het in stand houden of doorbreken van die patronen.⁵

De praktijk liegt niet, maar legt patronen bloot

Wie de casuïstiek naast elkaar legt, ziet een paar hardnekkige patronen opdoemen. De taal verhardt vaak in de loop van de tijd. Waar het begint met een verschil van inzicht, eindigt het in termen als ‘angstcultuur’, ‘giftige werksfeer’ of ‘onoverbrugbaar verschil van inzicht’. In Twenterand gebruikt de NSOB niet voor niets woorden als duiken, wegkijken en vluchtgedrag. Er is niet alleen een inhoudelijk meningsverschil, maar een patroon waarin alle betrokkenen leren om spanningen te vermijden in plaats van ze onder ogen te zien.⁶ In Houten beschrijft Capra hoe ambtenaren adviezen herhaaldelijk moeten herschrijven tot ze politiek bruikbaar (lees: welgevallig) zijn, terwijl tegelijk de toon in de top verhardt en de ruimte om daar iets van te zeggen kleiner wordt.⁷

De situatie in Maastricht laat een vergelijkbaar mechanisme zien. Nieuwe ervaringen van bestuurders en ambtelijke top worden selectief gelezen ter bevestiging van bestaande beelden: de een ‘wist al’ dat de ander onbetrouwbaar was, of niet capabel, of te weinig politiek gevoelig. Dit heeft geleid tot ‘frame-lock’: het moment waarop de bril waarmee je naar elkaar kijkt zo vastzit dat geen enkel tegenvoorbeeld nog echt binnenkomt.⁸ Verharding van toon en escalatie zijn in die zin geen plotselinge uitbarstingen, maar het logische gevolg van maanden of jaren van onuitgesproken ergernis en mislukte reparatiepogingen.

Daarmee samenhangend groeit in veel casussen het onderlinge wantrouwen. In Lelystad uit het college openlijk twijfel aan de loyaliteit van delen van de ambtelijke organisatie. Er wordt zelfs gesuggereerd dat ambtenaren bewust beleid zouden frustreren.⁹ In Gelderland ontspint zich spanning rond natuurbeleid en de vraag of ambtelijke adviezen wetenschappelijk onderbouwd en politiek neutraal zijn, of juist gekleurd.¹⁰ Tegelijkertijd is vaak onduidelijk wie waar precies over gaat. Interne reflecties op de situatie in Maastricht beschrijven hoe politieke en professionele verantwoordelijkheid door elkaar zijn gaan lopen. Het college bemoeit zich dieper met dossiers vanuit politieke wanhoop en mediadruk. Ambtenaren politiseren hun taal en timing om zich tegen politieke grillen te beschermen en niemand weet nog precies wie vanuit welke rol spreekt.¹¹

Een derde rode draad is de onveilige meldcultuur. In Twenterand geeft een groot deel van de medewerkers aan zich niet veilig te voelen om integriteitskwesties en kritiek te uiten, zeker richting college en raad.¹² Bij VWS en JenV schetsen FNV-enquêtes een beeld van pesten, intimidatie en weinig vertrouwen in klachtenafhandeling. Medewerkers verwachten niet dat er iets goeds gebeurt als zij aan de bel trekken en dat maakt zwijgen een rationele keuze.¹³ In Maastricht krijgt het begrip veiligheid een bijna magische lading. Zodra iemand zegt dat iets ‘onveilig’ voelt, stukt het gesprek, juist omdat niemand het aandurft te vragen wat er dan concreet gebeurt uit angst de ervaring te bagatelliseren.¹⁴ Wat niet gezegd kan worden, wordt ondertussen wel gespeeld via informele circuits, roddel, passief verzet en uiteindelijk uitval of vertrek.

In genoemde voorbeelden zie je daarnaast een verpolitisering van de ambtelijke relatie. In Roosendaal beschrijft &Van de Laar een giftig samenspel, waarin rivaliserende partijen ambtenaren meenemen in hun strijd. De organisatie raakt zo verlamd doordat politieke

conflicten via de werkvloer worden uitgevochten.¹⁵ Waternet laat zien hoe de verschillende politieke sturingslogica van gemeente en waterschap in één uitvoeringsorganisatie botsen, met governance-problemen en cultuurkwetsbaarheid tot gevolg.¹⁶ Ambtenaren worden gevraagd politiek handiger te zijn, maar vervolgens gewantwoord als zij juist te veel meebewegen of zelfstandig strategisch handelen. Wie scherp adviseert is lastig, wie loyaal meebuigt is verdacht.

Tenslotte is er een opvallend patroon van verschuivende poppetjes in plaats van systeemwerk. Gemeentesecretarissen vertrekken in Lelystad, Den Helder, Middelburg, Heeze-Leende en Maastricht, vaak met de formulering dat er sprake was van een ‘verschil van inzicht’. Reorganisaties en modelwissels, zoals in Middelburg, worden gepresenteerd als manier om de organisatie beter te laten functioneren. Tegelijkertijd zijn het ook symbolische resets: een nieuwe tekening moet het oude gevoel wegnemen. Zolang de onderliggende patronen van wantrouwen, onveilige tegenspraak en rolonduidelijkheid echter niet worden besproken, keren dezelfde conflicten terug met nieuwe namen op het organogram.¹⁷

Een systemische en bestuurskundige bril: spanning als ingebouwd kenmerk

Wie deze casuïstiek naast de bestuurskundige literatuur legt, ziet dat veel ervan geen afwijking is maar een uitvergroete versie van bekende spanningsvelden in de politiek-ambtelijke relatie. Paul 't Hart beschrijft goede samenwerking tussen politiek en ambtenarij als gebaseerd op drempelloosheid, taboeloosheid, verrassingsloosheid en gevaarloosheid: men weet elkaar makkelijk te vinden, kan alles bespreken, verrast elkaar niet negatief en straft eerlijke tegenspraak niet af.¹⁸ In de besproken casussen zien we het spiegelbeeld: hoge drempels, taboes op de echt gevoelige onderwerpen, verrassingen in de media en reële angst voor repercussies, zowel voor bestuurders als voor ambtenaren.

In de meer klassieke organisatiekundige literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen politiek en administratie, tussen kiezen en uitvoeren. Politici wegen waarden, formuleren doelen en leggen verantwoording af aan kiezer en parlement. Ambtenaren adviseren, bereiden besluiten voor, voeren uit en bewaken rechtmatigheid en kwaliteit.¹¹ In de praktijk is dat onderscheid nooit zo scherp en schoon. Een wethouder die in detail meekijkt in een dossier om politieke risico's te managen, is deels bestuurder en deels manager. Een gemeentesecretaris die in coalitieonderhandelingen inhoudelijk mee-ontwerpt met het oog op uitvoerbaarheid, schuift op van neutrale adviseur naar medespeler. Een DG die in talkshows beleid toelicht, balanceert tussen informatiedrager en co-politicus.

Zolang helder is in welke rol iemand spreekt en besluiten neemt, hoeft dat geen probleem te zijn. Spanning ontstaat wanneer die rolonduidelijkheid groter wordt. In Twenterand en Houten ervaren ambtenaren dat hun adviezen politiek moeten worden aangepast, terwijl bestuurders het gevoel hebben dat ambtenaren zich verschuilen achter ‘techniek’ om politieke keuzes te ontwijken.^{2 3} In Maastricht reflecteert de organisatie op hoe verschillende tafels - GMT, directieoverleg, collegevergadering - niet langer als duidelijke beslisplaatsen functioneren, maar als plekken waar dezelfde onzekerheid steeds opnieuw wordt rondgedeeld.

Rolopvattingen schuiven mee met context. Onderzoekers als Hondeghem laten zien hoe topambtenaren pendelen tussen de rol van neutrale dienaar en responsieve beleidsmaker.¹¹ Tijdens crises kruipen bewindspersonen en hun ambtelijke top dicht op elkaar; de ambtelijke rol schuift dan richting co-politiek, mede door de behoefte aan snelheid en regie. Tegelijk klinkt in casussen als Gelderland en VWS de klacht dat ambtenaren ‘hun eigen koers varen’ of ‘te weinig politiek inzicht’ tonen.^{5 4} Het risico is dat dezelfde gedragingen de ene maand als loyale meedenker worden gezien en de volgende maand als overschrijding van de ambtelijke rol.

Vertrouwen is het scharnierpunt in deze interface. Reflecties van (ex-)bewindspersonen en topambtenaren benadrukken keer op keer het belang van vertrouwen in elkaars rol, intenties en competenties.¹² Als dat vertrouwen er is, kan veel misgaan zonder dat de relatie breekt. Als het ontbreekt, wordt elk incident een aanleiding om oude wonden open te trekken. Dat kan leiden tot institutionalisering van wantrouwen: afspraken, formats en controlemechanismen die bedoeld zijn om rust en voorspelbaarheid te geven, worden op de werkvloer ervaren als extra bewijs dat men elkaar niet vertrouwt.

Institutioneel ontwerp is tenslotte zowel zegen als valkuil. Checks and balances, mandaten en organogrammen helpen om verantwoordelijkheden te verhelderen. In constructies als Waternet wordt tegelijkertijd zichtbaar hoe hybride vormen - een stichting die zowel voor gemeente als waterschap werkt - de aansturing complex maken en in toenemende mate op gespannen voet met de wet kunnen komen te staan.⁸ In gemeenten waar talloze overlegtafels bestaan zonder dat duidelijk is waar de knoop wordt doorgehakt, verschuift besluitvorming naar informele circuits. Dan is het formele plaatje ordelijk, maar ervaren betrokkenen de organisatie als een doolhof.

Wat dit met mensen doet

Bestuurskundige analyses verklaren waarom spanningen logisch zijn vanuit rollen en instituties. Psychologische, organisatiekundige en systemische inzichten laten zien wat die spanningen met mensen doen. Amy Edmondson definieert psychologische veiligheid als de gedeelde overtuiging dat het team een veilige plek is voor interpersoonlijk risico. Fouten toegeven, vragen stellen, twijfels uitspreken en slecht nieuws brengen zijn dan wel spannend, maar niet levensgevaarlijk voor je positie. Onderzoek laat zien dat teams met hoge psychologische veiligheid beter leren en presteren.¹³

Groeneveld en Janssen laten voor het Nederlandse openbaar bestuur zien hoe sociale veiligheid niet alleen prettig is voor medewerkers, maar ook een voorwaarde voor een overheid die kan corrigeren, leren en rechtvaardig handelen.¹⁴ Als je de casussen door deze bril bekijkt, zie je een ernstig tekort aan psychologische veiligheid. Ambtenaren in Twenterand, VWS, JenV en IenW geven aan dat ze integriteitskwesaties, fouten en zorgen niet durven bespreken omdat ze repercussies verwachten.^{2 4} Medewerkers in Maastricht vertellen dat het “niet loont” om iets aan te kaarten. Wie het toch doet, wordt gezien als lastig of disloyaal, zeker als de boodschap politiek onhandig is.

Onderzoek naar destructief leiderschap toont aan dat autoritaire, vernederende of manipulatieve stijlen samenhangen met burnout, cynisme en vertrekintentie.¹⁵ Studies benadrukken dat het zelden gaat om karikaturale ‘slechteriken’, maar vaak om leiders die onder hoge druk doorschieten in controle en zelfbescherming.¹⁵ Voor publieke organisaties komt daar bij dat dossiers moreel geladen zijn, media permanent meekijken en verantwoordelijkheidslijnen diffuus zijn. In zo’n context is de verleiding groot om de grip te willen vergroten: meer micromanagement, harder aanspreken, zondebokken zoeken, gaslighting (“het ligt aan jouw beleving, niet aan mijn gedrag”), of juist onzichtbaar worden en verantwoordelijkheid naar beneden duwen.

In de verschillende rapporten proef je naast boosheid vooral schaamte en loyaliteitsconflicten. De gemeentesecretaris die zich tegelijk verantwoordelijk voelt voor de mensen in de organisatie en voor de bestuurders, kan het gevoel krijgen dat hij het voor beide partijen nooit goed kan doen. In Middelburg en Den Helder spreken betrokkenen over onoverbrugbare verschillen van inzicht en een sfeer waarin elke stap de verkeerde lijkt.⁹ De middenmanager die brandjes blust tussen boze wethouder en uitgeputte afdeling, vertelt thuis dat ‘het nu eenmaal zo werkt in de politiek’, terwijl hij intussen zelf richting overspanning beweegt. Vanuit de psychologie zijn de reacties daarop herkenbaar. Sommigen kiezen voor vlucht: ze vertrekken, melden zich ziek of trekken zich terug in minimale betrokkenheid. Anderen gaan vechten via formele procedures, vakbond, vertrouwenspersonen of media. Een derde groep bevriest en doet uiterlijk mee, maar haakt innerlijk af. In alle gevallen verarmt het systeem: er is minder tegenspraak, minder creativiteit en minder integriteit.

Systemisch kijken: van wie is dit conflict eigenlijk?

Systemisch werk nodigt uit om niet alleen naar individuen te kijken, maar naar het geheel van relaties, rollen en ongeschreven regels waarbinnen mensen bewegen. Wie met zo’n bril naar de casuïstiek kijkt, ziet een paar terugkerende structuren:

Een eerste thema is diffuus leiderschap. In een gezond systeem is helder wie ‘de ouder’ is, wie kaders zet en wie zorg draagt. In politiek-ambtelijke systemen delen raad, college, burgemeester, gemeentesecretaris en directie in dat ouderschap. In Maastricht verliezen overlegtafels hun functie als beslisplaats. Er wordt veel gepraat maar weinig besloten, wat vaak een signaal is dat de ‘ouders’ het onderling niet eens zijn en de spanning naar beneden laten lekken. In Den Helder en Middelburg wordt de gemeentesecretaris enerzijds gezien als mede-ouder van de organisatie, maar anderzijds als kind over wie het college uiteindelijk beslist.⁹ Die dubbelheid maakt de positie structureel precair.

Een tweede thema zijn coalities en driehoeken. Systemisch geldt vaak dat wanneer de spanning tussen twee partijen oploopt, er een derde bij wordt gehaald om de spanning te dragen. In veel casussen zie je exclusieve coalities ontstaan: een burgemeester die vooral met ‘zijn’ gemeentesecretaris optrekt tegenover de rest van het college, een wethouder die zich nauw met één directielid verbindt, een SG die samen met de DG’s een blok vormt tegenover een nieuwe bewindspersoon. In Houten en Twenterand wordt zichtbaar hoe delen van de organisatie zich gaan identificeren met ‘hun’ bestuurder of topambtenaar, terwijl anderen juist

in oppositie gaan of zich terugtrekken.^{2 3} Dat geeft de top tijdelijk een gevoel van veiligheid, maar creëert onveiligheid lager in de organisatie, waar medewerkers niet meer weten welk verhaal ze kunnen vertrouwen.

Loyaliteitsconflicten bij middenmanagers vormen een derde systemisch motief. Zij staan letterlijk in het midden. Naar boven toe wordt van hen verwacht dat zij leveren, problemen weghouden bij bestuurders en politiek sensitief opereren. Naar beneden toe willen zij hun mensen beschermen tegen overvraging en onveilige bejegening. Als de politiek-ambtelijke relatie verhardt, wordt die spagaat onhoudbaar. Eén van de gevolgen kann zijn dat ambtelijk managers gaan externaliseren: ze kijken omhoog voor oplossingen en diskwalificeren die vervolgens als ‘politiek spel’, terwijl ze naar beneden toe weinig houvast kunnen bieden. Het risico is dat middenmanagers uiteindelijk óf zichzelf opofferen, óf cynisch worden en zich terugtrekken in eigen eilandjes.

Het meest confronterende systemische thema is misschien de herhaling. Steeds weer zijn er conflicten rond de gemeentesecretaris als scharnier tussen bestuur en organisatie, in Lelystad, Den Helder, Middelburg, Heeze-Leende en Maastricht.^{5 9} Steeds weer verschijnen rapporten over sociale veiligheid en omgangsvormen in ministeries, met vergelijkbare bevindingen over pesten, intimidatie en ontbrekend vertrouwen in meldroutes.⁴ Steeds weer laten hybride constructies als Waternet, maar ook diverse WGR-avonturen in het land, zien dat onheldere governance leidt tot bestuurlijke ingrepen en cultuurtrajecten.⁸ Vanuit systemisch perspectief zegt dat iets over de boodschap die het systeem nog niet oppakt. Zolang we vooral poppetjes vervangen, procedures aanscherpen en nieuwe organogrammen tekenen, keert dezelfde dynamiek terug, slechts vermomd met andere namen en logo's.

Toga's, teams en de moed om anders te spelen

We zijn terug bij die verbeelde Senaat, met haar toga's, toespraken en intriges. De hedendaagse raadszaal en ministerraad verschillen in decor, maar de archetypische rollen zijn opvallend constant. Er zijn leiders die gezien willen worden als daadkrachtig, adviseurs die loyaal willen zijn én trouw aan hun vak en volgers die hopen dat het ergens nog over inhoud mag gaan. De tragedie ontstaat wanneer loyaliteit belangrijker wordt dan waarheid, wanneer niemand meer de ‘boze bode’ wil zijn die slecht nieuws brengt en wanneer het veiliger lijkt om de boodschapper te offeren dan het verhaal onder ogen te zien.

Een ongemakkelijke twist is dat de politiek-ambtelijke verhouding misschien helemaal niet stuk is, maar precies doet wat het systeem haar vraagt. Een systeem dat hoge zichtbaarheid combineert met onduidelijke rollen, veel symbolische reorganisaties, weinig psychologische veiligheid en beperkte ruimte voor tegenspraak, kan moeilijk iets anders opleveren dan verharding, wantrouwen en incidenten die we achteraf ‘ongelukken’ noemen. De vraag is daarom niet alleen hoe we de volgende crisis voorkomen, maar ook welke aspecten van dat systeem we bereid zijn te veranderen.

Dat begint met reflectie. Voor bestuurders kan de vraag zijn waar zij in de praktijk vragen om loyaliteit in plaats van waarheid, wanneer zij zelf in dossiers duiken en daarmee impliciet

zeggen dat zij de ambtelijke lijn niet vertrouwen en welke signalen over sociale onveiligheid de afgelopen jaren zijn gehoord maar niet echt opgepakt. Voor topambtenaren kan de vraag zijn waar zij politieke onveiligheid laten doorleken naar de organisatie, hoe duidelijk zij zijn over hun eigen rol en keuzes en op welk moment zij het publieke belang en de integriteit van de organisatie boven de korte-termijnrelatie met het bestuur durven stellen. Voor middenmanagers en professionals kan de vraag zijn waar zij zelf de stilte in stand houden, welke risico's op tegenspraak zij wél zouden kunnen nemen en hoe zij met elkaar micro-ruimtes kunnen maken waar het veilig genoeg is om te zeggen wat gezegd moet worden.

Van de Senaat tot de Teams-call veranderen systemen zelden door één grote speech of één briljant rapport. Ze veranderen doordat mensen op cruciale momenten iets anders doen dan de vorige keer. Iemand stelt een vraag in plaats van weg te kijken. Iemand maakt expliciet in welke rol hij spreekt. Iemand zegt “hier stop ik” en koppelt dat aan zorg in plaats van aan verwijt. Politiek-ambtelijke dynamiek zal altijd spannend blijven. Het is het hart van democratisch bestuur. De uitnodiging is om die spanning niet langer te zien als teken dat er iets mis is, maar als signaal dat er iets gevraagd wordt van onze rolopvatting, onze moed en ons vermogen om systemisch te kijken.

Voetnoten

1. Den Uijl, L., Huiting, W., Dusseljee, J., & Van Twist, M. (2024/2025). *Toegedekte politiek. Onderzoek naar politieke dynamiek en verhoudingen in Twenterand*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
2. Capra (2025). *Capra-integriteitsonderzoek Houten*. Onderzoeksrapport in opdracht van de gemeente Houten.
3. FNV (2023–2025). Onderzoeksrapporten sociale veiligheid bij VWS, JenV/DJI en IenW/Rijkswaterstaat. Enquêtes onder rijksmedewerkers met focus op ongewenst gedrag en meldcultuur.
4. Overzicht PAD-casuïstiek 2021–2026. Interne casusbank met publiek zichtbare escalaties in politiek-ambtelijke verhoudingen (o.a. Lelystad, Roosendaal, Den Helder, Middelburg, Gelderland, Waternet).
5. Overzicht PAD-rapporten en literatuur (2025). Synthese van publieke onderzoeksrapporten per casus en relevante wetenschappelijke literatuur over politiek-ambtelijke verhoudingen, sociale veiligheid en leiderschap.
6. &Van de Laar (2024). *Giftig samenspel. Onderzoek naar giftige dynamiek binnen de lokale politiek in Roosendaal*. Rapport in opdracht van gemeenteraad/bestuur.
7. ILT (2021). *Onderzoeksrapport Stichting Waternet*; Rekenkamer Metropool Amsterdam (2021). *Onderzoek naar besturing Waternet*; Syntheserapport *Governance Waternet* (2024).
8. Diverse onderzoeken naar topconflicten en reorganisaties, waaronder Middelburg (objectief onderzoek door onderzoeksadvocaat naar samenwerking met de gemeentesecretaris, 2025) en Den Helder (intern rapport over functioneren en werkrelaties rond de gemeentesecretaris).
9. 't Hart, P. (2021). *Politiek-ambtelijke verhoudingen: werken aan samenwerking in turbulente tijden*. Utrecht: USBO/NSOB.
10. Hondelghem, A., Van Dooren, W., Verschuere, B., & Fobé, E. (red.) (2022). *Handboek bestuurskunde*. Den Haag: Boom. Hoofdstuk “Politiek-ambtelijke verhoudingen”.
11. Kennis van de Overheid (2024). Themapagina *Politiek-ambtelijke verhoudingen*, met interviews en reflecties van (ex-)bewindspersonen en topambtenaren.
12. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 350–383.
13. Groeneveld, S., & Janssen, T. (2023). *Sociale veiligheid in het openbaar bestuur: kun je dat maken?* Den Haag: Ministerie van BZK / Venster.

14. Zie o.a. “The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis” (2020) en Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2024). Dark clouds of leadership: causes and consequences of toxic leadership. *International Journal of Public Administration*, 47(4), 476–503.
-

Bronnen- en literatuurlijst

Rapporten naar aanleiding van specifieke casuïstiek

- Capra (2025). *Capra-integriteitsonderzoek Houten*. Onderzoek naar verhoudingen tussen college, burgemeester, gemeentesecretaris en ambtelijke leiding in Houten.
- Den Uijl, L., Huiting, W., Dusseljee, J., & Van Twist, M. (2024/2025). *Toegedekte politiek. Onderzoek naar politieke dynamiek en verhoudingen in Twenterand*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- FNV (2023–2025). Rapporten sociale veiligheid VWS; JenV en DJI; IenW (met focus op Rijkswaterstaat). Enquêtes naar pesten, intimidatie, discriminatie en meldcultuur binnen rijksdienst.
- ILT (2021). *Onderzoeksrapport Stichting Waternet*. Inspectie Leefomgeving en Transport.
- Rekenkamer Metropool Amsterdam (2021). Onderzoek naar besturing Waternet.
- Syntheserapport *Governance Waternet* (2024). Analyse van governance-varianten en besluitvorming rond ontvlechting Waternet.
- &Van de Laar (2024). *Giftig samenspel. Giftige dynamiek binnen de lokale politiek in Roosendaal*. Adviesrapport in opdracht van raad/bestuur.
- KPMG (2022–2024). *Feitenonderzoek naar handelen CdK John Berends*. In opdracht van Provincie Gelderland.
- Middelburg (2025). *Objectief onderzoek door onderzoeksadvocaat naar samenwerking met de gemeentesecretaris*. Rapport in opdracht van het college van B&W.
- Onbekende auteur (intern). *Onderzoeksrapport functioneren en werkrelaties rond de gemeentesecretaris* (Den Helder, 2024). Intern rapport met aanbevelingen voor organisatie en MT.

Wetenschappelijke en beleidsmatige literatuur

- Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2024). Dark clouds of leadership: causes and consequences of toxic leadership. *International Journal of Public Administration*, 47(4), 476–503.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 350–383.
- Groeneveld, S., & Janssen, T. (2023). *Sociale veiligheid in het openbaar bestuur: kun je dat maken?* Den Haag: Ministerie van BZK / Venster.
- Hondelghem, A., Van Dooren, W., Verschuere, B., & Fobé, E. (red.) (2022). *Handboek bestuurskunde*. Den Haag: Boom.
- Kennis van de Overheid (2024). Themapagina *Politiek-ambtelijke verhoudingen*. Digitale bundel van interviews, essays en reflecties.
- 't Hart, P. (2021). *Politiek-ambtelijke verhoudingen: werken aan samenwerking in turbulente tijden*. Utrecht: Universiteit Utrecht / NSOB.
- CAOP (ca. 2018). *Politiek-ambtelijke verhoudingen*. Notitie over trends in de verhouding tussen minister/staatssecretaris en SG/DG's, met voorstellen voor herinrichting van de top.
- CAOP (2020–2023). Diverse publicaties over sociale veiligheid in publieke organisaties, met aandacht voor inbedding in structuur, preventie, signalering en opvolging.
- Venster / BZK (2022–2024). *Werkonderzoeken sociale veiligheid in openbaar bestuur en onderwijs*, met metingen van ongewenst gedrag en ervaren sociale onveiligheid.