

**LOYALE
TEGENSPRAAK**

**VOELEN
KIJKEN
DENKEN
DOEN**

 **A+O fonds Rijk**

Hoe heeft het project eruitgezien?

Via dialoogsessies en het verzamelen van verhalen kreeg het projectteam in het eerste jaar (2021) een beeld van de dilemma's die ambtenaren ervaren bij het geven én ontvangen van tegenspraak. De verhalen en aanbevelingen zijn verwoord in een brief, waarbij zij alle rijksambtenaren en de ambtelijke top opriepen om in actie te komen en de ruimte voor loyale tegenspraak te vergroten.

In 2022 en 2023 zijn nog meer verhalen en voorbeelden opgehaald. Daarnaast zijn er interventies gepleegd en is er een kennishuis over loyale tegenspraak opgebouwd. Steeds meer ministeries en uitvoeringsorganisaties weten het projectteam te vinden, waardoor het projectteam het hele land is doorgereisd voor dialoogsessies, kennissessies en filmlezingen. Tevens is er veel gesproken tijdens beleidsdagen, managementsessies en (G)OR-bijeenkomsten.

Het project Loyale Tegenspraak stopt in oktober 2023 vanuit het A+O fonds Rijk en wordt ingebed in het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken.

COLOFON

Dit is een uitgave van het A+O fonds Rijk

Bijdragen uit deze publicatie zijn ook ontleend aan het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken

Leden projectteam: Enrico Viscione, Debbie Gordens, Eline Veen-van der Veer, Jesper Betsman, Tom Gibcus, Elly Brander, Michel Donners

Projectbegeleiding: a-advies

Vormgeving en drukwerkbegeleiding: B.J. idee, creatie en realisatie



LOYALE
TEGENSPRAAK

“ **Bij loyale tegenspraak ben je loyaal aan de publieke zaak en geef je vanuit je eigen ambtelijke professionaliteit tegenspraak op zaken die niet goed lopen.** ”

Demissionair Minister-President Mark Rutte

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord Enrico Viscione	5	Dilemmakaarten Loyale Tegenspraak	38
Inleiding Loyale Tegenspraak	7	Column Luc van Veggel Loyaliteit ligt ook in het meespreken met een tegenspreker	41
Dimensies Loyale Tegenspraak	8	5 verwondervragen Anoniem	42
Tegenspreker	10	Aanspreken is ook een vorm van loyaliteit Sander Dalenberg	44
Ontvanger / leidinggevende	11	Biedt de nieuwe ambtseed voor rijksambtenaren houvast voor tegenspraak? Symone Peters	47
(Ondersteunende) structuur	12	5 verwondervragen Anja van Loon	48
Organisatiecultuur	13	Best practices over de grens Noorwegen	50
Omgeving	14	Best practices over de grens Engeland	51
Waarom de term <i>loyale tegenspraak</i>?	15	Column Julien van Ostaijen Aandacht voor tegenspraak begint al bij de opleiding	52
De Gids Ambtelijk Vakmanschap: Hulpmiddel voor 'goed werk'	16	Quotes Loyale Tegenspraak	53
5 verwondervragen Sandra Rijken	18	ABT'tje alarmbelletje voor ambtenaren	54
Column Peter Heerschop Het musje en de drie moralen	20	Werkvorm Gebruik een 'Red-Team'	57
Gespreksstarter Loyale Tegenspraak	21	5 verwondervragen Bart Pieters	58
Quotes Loyale Tegenspraak	22	Werkvorm Gebruik een 'Discussie-lijn'	59
Column Ies Engels Zelfkritiek en interactie	23	Media Loyale Tegenspraak	60
Zeven grondtonen van tegenspraak Erik Pool	24	Column ChatGPT Loyale tegenspraak, Een Onmisbare Kunst	63
Ambassadeurs Loyale Tegenspraak	28	Complimentenkaarten Loyale Tegenspraak	64
5 verwondervragen Ascha Mohamed	32		
Boosters en killers Loyale tegenspraak	34		
Column Guido Rijnja Een redeneerlijn bij een spanning	35		
5 verwondervragen Hester van de Graaf	36		

VOORWOORD Enrico Viscione

Beste lezer,

Het is met groot genoegen dat ik je welkom heet in de wereld van loyale tegenspraak bij de Rijksoverheid. Als projectleider van het project Loyale Tegenspraak heb ik het voorrecht gehad om te werken met een team van toegewijde professionals, die geloven in de kracht van constructieve kritiek en open discussie. Het is mijn oprechte hoop dat dit boek je zal inspireren om de waarde van loyale tegenspraak te omarmen en te integreren in jouw eigen werk en organisatie.

In een tijd waarin de complexe uitdagingen van onze samenleving steeds groter worden, is het van vitaal belang om een omgeving te creëren, waarin medewerkers zich vrij voelen om hun stem te laten horen en waarin verschillende perspectieven worden gewaardeerd. Binnen de Rijksoverheid is loyaliteit aan het algemeen belang een onmisbare waarde. Het is de drijvende kracht achter het streven naar een rechtvaardige en welvarende samenleving. Echter, loyaliteit betekent niet dat we altijd stil moeten blijven of kritiek moeten vermijden. Integendeel, loyaliteit en tegenspraak zijn complementair en vullen elkaar aan.

Loyale tegenspraak is daarmee geen kwestie van kritiek om de kritiek, maar eerder een onmisbaar onderdeel van een cultuur van respectvolle uitdaging en verantwoording. Het draagt bij aan betere besluitvorming, verhoogde innovatie en het vermogen om problemen vanuit diverse invalshoeken te benaderen.

Dit boek is ontworpen om jou te begeleiden bij het ontwikkelen en implementeren van een loyale tegenspraakcultuur binnen jouw organisatie. Het biedt praktische richtlijnen, nuttige tools en inspirerende verhalen op dit gebied. Of je nu een leidinggevende bent die streeft naar betere beslissingen, of een medewerker die zijn of haar stem wil laten horen,

dit boek zal je helpen om de principes van loyale tegenspraak toe te passen in jouw dagelijkse werk.

Ik ben ervan overtuigd dat dit boek zal bijdragen aan de transformatie van de Rijksoverheid op een breder niveau. Door loyale tegenspraak te omarmen, kunnen we de Rijksoverheid veerkrachtiger, wendbaarder en effectiever maken, besluitvorming verbeteren, valkuilen vermijden en doelen sneller bereiken. Maar bovenal kan een cultuur worden gecreëerd, waarin iedereen zich gehoord voelt en waarin gezamenlijk wordt gewerkt aan het oplossen van de meest complexe uitdagingen van onze tijd.

Graag wil ik mijn dank uitspreken aan alle mensen die hebben bijgedragen aan dit boek, van de experts die hun kennis en inzichten hebben gedeeld tot de redacteuren en ontwerpers die hebben geholpen om dit boek tot leven te brengen. Maar bovenal wil ik jou bedanken, de lezer, voor je interesse en bereidheid om een verschil te maken. Ik hoop dat dit boek je zal inspireren en aanmoedigen om een actieve rol te spelen in het bevorderen van loyale tegenspraak binnen de Rijksoverheid.

Ik wens je veel leesplezier en succes op jouw reis naar een cultuur van loyale tegenspraak!

Namens het Projectteam Loyale Tegenspraak,

Enrico Viscione

Beleidsadviseur sector Overheid bij FNV en A+O fonds Rijk
Projectleider van het project Loyale Tegenspraak



INLEIDING

Je bent begonnen met lezen in het boek *Loyale Tegenspraak!* Op deze pagina vind je meer over het wat, wie en het hoe van het boek. Wil je weten hoe je het doornemen van dit boek het beste kunt aanpakken? Lees dan de leeswijzer op de volgende pagina.

Wat is het boek *Loyale Tegenspraak*?

Als ambtenaren werken we elke dag aan het een stukje mooier maken van Nederland. Tegenspraak is daarbij geen doel, maar een middel om ervoor te zorgen dat de overheid goed functioneert, jij je professionaliteit kunt inzetten en dat je werkt in een prettige werkomgeving. Dit boek is gemaakt om jou te helpen in jouw directe omgeving de ruimte voor loyale tegenspraak te verkennen en te vergroten. Het boek is een verzameling van kennis, ervaringen en werkvormen, die inspireren om zelf of samen met jouw team te kijken naar wat je kunt doen om loyale tegenspraak een onderdeel te maken van jullie werk.

Voor wie is het boek *Loyale Tegenspraak*?

Heb je zelf tegenspraak gegeven of loop je op dit moment met een dilemma waarover je je graag wilt

uitspreken? Ben je leidinggevende en wil je ervoor zorgen dat jouw medewerkers zich uitgenodigd voelen om tegenspraak te geven? Of misschien spreek jij je wel heel makkelijk uit, maar merk je in jouw

“*Loyale tegenspraak verkennen en vergroten*”

directe omgeving dat dat niet voor iedereen geldt? Tegenspraak kan gaan over grote dingen zoals de kinderopvangtoeslagaffaire, maar tegenspraak gaat ook over de kleine dingen binnen een team: hoe ga je met elkaar om, hoe spreek je elkaar aan, hoe doe je goed je werk? Wat jouw relatie met tegenspraak ook is, dit boek is bedoeld voor iedere (rijks)ambtenaar die meer wil weten over dit thema en daar zelf in de directe

omgeving mee aan de slag wil.

Hoe kun je aan de slag met het boek *Loyale Tegenspraak*?

Dit boek is geen stappenplan voor het inrichten van loyale tegenspraak

gaan. Neem dit boek vooral mee naar je teamoverleg en kijk met collega's en je team hoe jullie tegenspraak een plek geven in jullie praktijk.

Hoe is het boek *Loyale Tegenspraak tot stand gekomen*?

Het projectteam van het project *Loyale Tegenspraak* heeft dit boek gemaakt. Het boek is zeker niet compleet; het is een greep uit de verhalen, tools en inzichten die het projectteam de afgelopen jaren heeft opgedaan. Je vindt verhalen van ambtenaren over hoe zij loyale tegenspraak ervaren, maar ook reflectievragen en werkvormen met hoe jij loyale tegenspraak in jouw eigen praktijk kunt vormgeven.

Laat het boek vooral een inspiratie zijn om niet alleen te lezen, te denken en te voelen over loyale tegenspraak, maar het ook echt te doen.



DIMENSIES LOYALE TEGENSPRAAK

Uit de verhalen en ervaringen van ambtenaren heeft het projectteam kunnen herleiden dat voor het vergroten van de ruimte voor loyale tegenspraak, aandacht moet worden besteed aan een aantal dimensies: tegenspreker, leidinggevende, cultuur, structuur en omgeving.

In de volgende hoofdstukken worden deze dimensies verder toegelicht. De dimensies spelen een belangrijke rol bij het vergroten van de ruimte voor loyale tegenspraak.

Tegenspreker

Hoe staat het met de moed, het gedrag, de houding en de rolvastheid van de tegenspreker? En in hoeverre ervaart de tegenspreker de behoefte, de mogelijkheid en de veiligheid om zich uit te spreken?

Leidinggevende

Wat is de stijl van leidinggeven en het ontvangen van tegenspraak? In hoeverre worden signalen accuraat doorgeleid en wordt hierover terugkoppeling gegeven? In welke mate slaagt de leidinggevende erin tijd, ruimte en een veilige omgeving te creëren voor tegenspraak? En hoe vindt de leidinggevende zelf de weg binnen de hiërarchie?

Cultuur

In welke mate is er ruimte en tijd binnen de organisatie voor kritische reflectie en tegenspraak? Wordt deze bewust opgezocht of georganiseerd? Of is de focus te zeer gericht op het voorkomen van politiek rumoer, (korte termijn) prestaties, of het managen van processen en procedures?

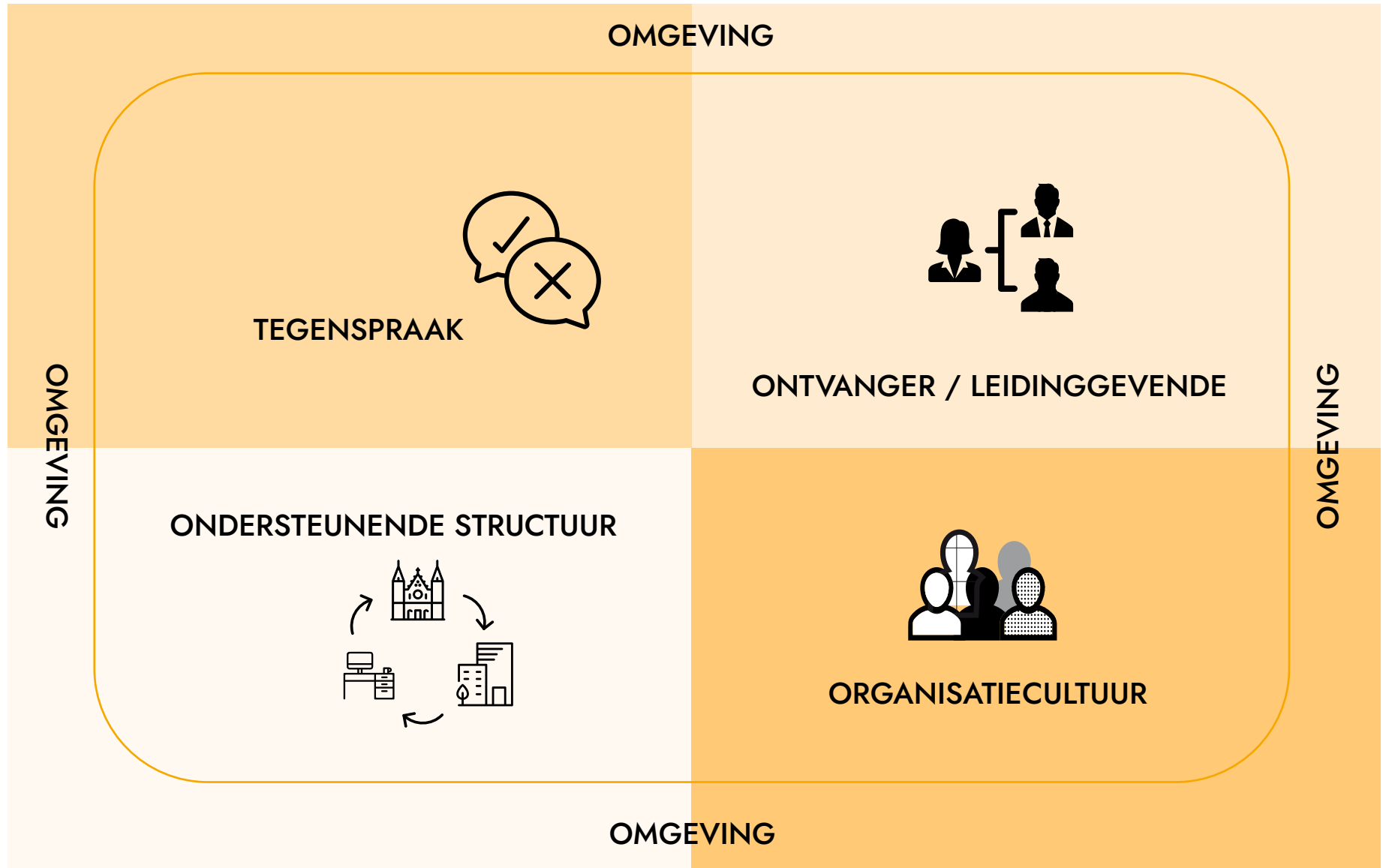
Structuur

Is er voldoende steun en zijn er duidelijke personen, routes of procedures die ondersteuning bieden voor loyale tegenspraak? Op welke manier is de samenhang en taakverdeling binnen en tussen de diverse organisaties van de Rijksoverheid ingericht?

Omgeving

Wat is de omgeving waarbinnen de ambtenaar het werk verricht en hoe wordt die voor een belangrijk deel bepaald door politiek, publiek en pers?

Hieronder zie je de dimensies van loyale tegenspraak:



TEGENSPREKER



Ondanks dat iedereen het belang van loyale tegenspraak inziet, blijkt tegenspraak in de praktijk nog niet zo makkelijk. Ambtenaren ervaren dilemma's bij het willen, durven, kunnen en mogen tegenspreken over zaken die ertoe doen. Wat als mijn tegenspraak niet wordt gehoord? Wat als ze mij maar een zeur vinden? Wat betekent tegenspreken voor mijn loopbaan? De waan van de dag en het voortdurende tekort aan tijd, zorgt er daarnaast voor dat de focus vaak uitgaat naar het op korte termijn oplossen van problemen in plaats van een genuanceerd beeld creëren over de situatie.

Daarnaast is er soms een loyaliteitsconflict tussen het willen dienen van de leidinggevende/de minister en het dienen van het publieke belang. Het geven van tegenspraak beïnvloedt bovendien niet zelden de onderlinge relaties in het team.

Een (ervaren) gebrek aan ruimte om tegenspraak te geven, blijft niet zonder gevolgen. De betrokken ambtenaren worden persoonlijk geraakt als ze merken dat bepaalde zaken in het werk niet goed gaan. Wanneer tegenspraak geen plek binnen het werk krijgt, kan dit leiden tot zorgen, frustraties, onmacht en een gevoel van eenzaamheid. Gevolg is dat ambtenaren stoppen met het geven van tegenspraak of op zoek gaan naar een andere werkplek, omdat ze denken dat het toch geen zin heeft om zich te blijven uitspreken.

Wil je meer weten over de dilemma's die bij het geven van tegenspraak kunnen worden ervaren? Kijk op pagina 38 en 39.

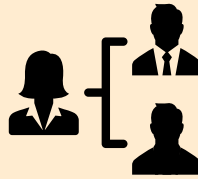


KIJKTIP!



De film *Official Secrets* gaat over een ambtenaar die tijdens haar werk bij de Geheime Dienst informatie in handen krijgt, waarin duidelijk wordt dat Amerika en Engeland op een illegale manier steun willen afdwingen voor de oorlog in Irak. Deze film vertelt het (waargebeurde) verhaal van Katherine Gun en haar worsteling wanneer zij deze informatie in handen krijgt.

ONTVANGER / LEIDINGGEVENDE



Aangezien loyale tegenspraak onderdeel is van de ambtelijke professionaliteit, moeten de ontvangers kunnen omgaan met tegenspraak. De directe leidinggevende is meestal het eerste aanspreekpunt voor ambtenaren bij problemen in het werk. Dat betekent dat de leidinggevende ook de verantwoordelijkheid heeft om medewerkers uit te nodigen voor tegenspraak en erop te reageren.

Dit vraagt van leidinggevendenden dat zij een balans vinden tussen het zo goed mogelijk uitvoeren van de opdracht en de ruimte bieden aan signalen van ambtelijke professionals en signalerende burgers.

Leidinggevendenden ervaren - net als de tegenspreker - dilemma's bij het willen, kunnen, durven en mogen ontvangen van tegenspraak. Wat als je als leidinggevende niet voldoende inhoudelijke kennis hebt om de tegenspraak te beoordelen, of de tijd niet hebt om je erin te verdiepen? Misschien onderschat je het probleem of overschat je jouw eigen oplossingsvermogen? Wat als het doorzetten van de tegenspraak jouw gezag of promotiekansen aantast?

Bovendien komen leidinggevendenden bij het doorzetten van de tegenspraak zelf in de positie van tegenspreker. Leidinggevendenden bevinden zich tussen de verschillende lagen en worden in hun positie gestuurd door 'boven', terwijl ze bij sommige opdrachten weten dat 'beneden' het er niet mee eens is. Hoe harder de druk van boven en van beneden, hoe meer ze zich voelen als een "geplette tomaat tussen een sandwich", zoals dat tijdens een van de dialogosessies zo treffend werd omschreven.

Megan Reitz vertelt in deze TEDx Talk *'How your power silences truth'* over de verhoudingen tussen de gever en de ontvanger van tegenspraak, en wat jij als ontvanger kunt doen om de ruimte voor tegenspraak te vergroten.

Klik op de QR-code en bekijk de TEDx Talk!



KIJKTIP!



Wil je meer weten over de dilemma's die bij het ontvangen van tegenspraak kunnen worden ervaren? Kijk op pagina 38 en 39.

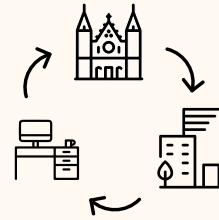
(ONDERSTEUNENDE) STRUCTUUR

Hoewel zowel de minister, als de ambtenaar met direct klantencontact werken aan dezelfde maatschappelijke opgave, is er een strikte taakverdeling: de politiek beslist, de beleidsdepartementen adviseren en ontwikkelen beleid, de uitvoeringsorganisaties voeren uit.

Vanuit het denken in legitimiteit ligt deze gelaagde en strikt gescheiden rolverdeling voor de hand. Vanuit de optiek van lerende en verbindende organisaties die samen staan voor een maatschappelijke opgave, is deze indeling minder evident. Een dergelijke structuur verhoudt zich namelijk minder goed tot het bieden van tegenspraak. De feedbacklijn vanuit de uitvoering naar de ambtelijke of politieke top, is in de praktijk erg lang en ligt bezaaid met politiek sensitiviteits-denken.

Het 'voelen' van een (be)heersende hiërarchie is voor ambtenaren vaak een belangrijke drempel om hun professionele mening te uiten. De informatie vanaf de werkvloer bereikt dan onvoldoende de top van organisaties of in sterk 'gefilterde' vorm waardoor adequate follow up achterwege blijft. Het ontbreekt dan aan meer directe en ongefilterde lijnen binnen organisaties. Van de overheid wordt bovendien steeds meer gevraagd, wat heeft gezorgd voor een nadruk op efficiëntie en snelheid. Hierdoor is reflectie op het werk van de ambtenaar en zijn of haar inhoudelijke professionele overwegingen onvoldoende in de structuur ingericht.

Indien tegenspraak in de relatie tussen de tegenspreker en de ontvanger niet lukt, zijn er in theorie alternatieve interne hulproutes, zoals bijvoorbeeld vertrouwenspersonen en integriteitscoördinatoren. Voor het faciliteren van tegenspraak komen deze hulpbronnen onvoldoende tot hun recht, omdat het daar vooral gaat over zaken als conflicten in arbeidsverhoudingen of ongewenst gedrag en niet over gebrek aan ruimte voor tegenspraak.



"Margot van Ark, Instagram: @ambtenaardig"



LUISTERTIP!



In deze podcast vertelt *Alan Mulally* (voormalig President en CEO van Ford Motor Company) over de vorming van zijn leiderschapsstrategie en hoe deze managementstructuur leidde tot een organisatiecultuur met bepaalde principes en afspraken.

Klik op de QR-code en beluister de podcast!

ORGANISATIECULTUUR



Organisatiecultuur bestaat uit gedeelde waarden en aannames die een groep in de loop der tijd heeft geleerd en waar individuen binnen die groep naar handelen. De cultuur heeft daarmee een grote invloed op de ruimte die ambtenaren ervaren om tegenspraak te geven. Openheid en het bieden van vertrouwen lijken wat dat betreft essentiële onderdelen om via tegenspraak de kwaliteit van de publieke dienstverlening positief te beïnvloeden.

De overheersende cultuur binnen (sommige onderdelen van) de Rijksoverheid lijkt - binnen een politieke context waarin efficiëntie een belangrijke onderliggende waarde is - echter vooral gebaseerd op risico-aversie en het handhaven van de status quo. In een dergelijke cultuur voelt een potentiële tegenspreker zich te vaak niet uitgenodigd tegen te spreken en/of niet gehoord. De ervaringen zijn dan dat tegenspreken leidt tot schouderophalen of gefronste wenkbrauwen. In plaats van iets te winnen met tegenspreken (een betere publieke dienstverlening), lijkt het er soms op dat je een prijs moet betalen ("een carrièreverkortende opmerking", zoals dat tijdens een van de dialoogsessies werd genoemd).

Een ander invloedrijk onderdeel van de cultuur is de politieke sensitiviteit, waarbij de ambtenaar medeverantwoordelijk wordt geacht om de politiek - politici, maar ook de ambtelijke top - niet in moeilijk vaarwater te brengen. Die sensitiviteit vormt een filter waar belangrijke tegenspraak niet of nauwelijks doorheen komt, met als gevolg dat regelmatig noodzakelijke of kansrijke gedachten en analyses worden gesmoord. Dat filter is dan zo dik dat ambtenaren stuiten op een muur van begrip, het onderwerp dwarrelt vervolgens door de organisatie, naarstig op zoek naar iemand die luistert en concrete actie onderneemt, totdat het voorzichtig landt in stilstaand water.



KIJKTIP!



Hoe wordt een organisatiecultuur gevormd en wat gebeurt er als er geen ruimte is voor de wijsheid van de minderheid? Dit animatiefilmpje van *Human Dimensions* gaat hier dieper op in.

Klik op de QR-code en bekijk het animatiefilmpje!



"Margot van Ark, Instagram: @ambtenaardig"

OMGEVING

De ruimte voor loyale tegenspraak wordt ook beïnvloed door de context, waarin het werk wordt uitgevoerd. *Politiek, publiek en pers* hebben effect op de cultuur waarin ambtenaren hun werk verrichten, de structuren die worden ingericht en/of in stand worden gehouden en tot slot heeft het gevolgen voor de manier waarop ambtenaren onderling en met hun leidinggevenden omgaan.

De bovengenoemde drie p's kunnen kortom leiden tot een professionele verkramping op het werk van ambtenaren.

De **politiek** maakt een ontwikkeling door, waarbij politieke partijen steeds meer lijken te verharderen. Deze bijna dagelijkse politieke arena leidt tot veel extra en soms moeilijk uitvoerbaar werk en zorgt voor een verhoogde politieke sensitiviteit.

Het **publiek** verwacht ondertussen voortdurend meer van een overheid, die het bovendien steeds minder vertrouwt. De kritiek op te weinig menselijke maat is net zo hard als de kritiek op niet streng genoeg optreden tegen fraudeurs.

Tot slot is er **de pers** die bovenop de overheid en de wijze van uitvoering zit. Dingen die verkeerd gaan, worden uitgelicht en aan de kaak gesteld.

Politiek, publiek en pers zijn goede controlemechanismen die de overheid scherp en alert houden. Het is echter van belang dat ambtenaren daarbinnen in staat worden gesteld zich met hun professionaliteit en ambtelijke waarden in te zetten voor de publieke zaak. Dit vraagt niet om kramp of inkrimping, maar om vergroten van de ruimte voor loyale tegenspraak.

Wouter Hart heeft een animatiefilmpje gemaakt over het samspel tussen de verschillende actoren in het overheidsfunctioneren. Hoe verhouden zij zich tot elkaar, welke invloed hebben zij op elkaar en wat betekent dat voor jouw rol als ambtenaar?

Klik op onderstaande QR-code, scroll naar beneden en bekijk het animatiefilmpje!



KIJKTIP!



DOETIP!



Naast het inspirerende animatiefilmpje heeft *Wouter Hart* twee werkpakketten beschikbaar over Werken vanuit de Be-doeling.

Klik op bovenstaande QR-code en ga aan de slag met de werkpakketten!



WAAROM DE TERM **LOYALE TEGENSpraak**?

Waarom is het **loyale tegenspraak**?

Afgelopen jaren is het projectteam Loyale Tegenspraak in gesprek met ambtenaren meerdere ideeën en opvattingen tegengekomen over het begrip Loyale tegenspraak: Tegenspraak is toch per definitie loyaal, dus waarom zou je het dan nog loyale tegenspraak noemen? Sommigen ervaren juist dat loyaliteit en tegenspraak twee tegengestelde woorden zijn, want hoe kun je loyaal zijn en toch tegenspreken? Weer anderen vinden loyale tegenspraak

juist heel passend, omdat het aangeeft dat de tegenspraak wordt gegeven vanuit die loyaliteit. En zo zijn er vast nog meer ideeën en opvattingen mogelijk bij het begrip Loyale tegenspraak.

Volgens het projectteam Loyale Tegenspraak is de ambtenaar loyaal aan de publieke zaak, aan zijn of haar professionele vakmanschap en aan zijn of haar kernwaarden. Het is vanuit die loyaliteiten dat de ambtenaar tegenspreekt.



DENKTIP!

Je hebt op deze pagina een aantal betekenissen van het begrip Loyale tegenspraak gelezen.

Wat betekent het begrip Loyale tegenspraak voor jou?

Lees verder op de volgende pagina over wat het betekent om ambtenaar te zijn en welke principes en waarden kunnen spelen in jouw werk.



LEESTIP!



Volgens Jesper Betsman, een van de projectleden van het project Loyale Tegenspraak, kan de verkenning en verankering van het begrip Loyale tegenspraak ons helpen om een beter beeld te krijgen van wat goed ambtelijk vakmanschap inhoudt.

Wil je weten wat hij hier precies over zegt? Klik op de QR-code en lees het artikel op Platform O.

DE GIDS AMBTELIJK VAKMANSCHAP: HULPMIDDEL VOOR 'GOED WERK'

Als ambtenaar werken we voor mens en maatschappij. Een bijzondere positie met bijbehorende rechten en plichten. Maar wat betekent dat voor ons in het dagelijks werk? Hoe willen we samen werken aan een beter Nederland, met de mensen voor ogen voor wie we het doen? Waar kunnen we op terugvallen en wat geeft ons inspiratie voor onze werkwijze? Precies daarvoor is de Gids Ambtelijk Vakmanschap. De gids kan een steun zijn bij de versterking van onze professionaliteit als ambtenaar. De gids geeft legitimiteit aan professioneel handelen en biedt gemeenschappelijke waarden die belangrijk zijn voor onze manier van werken.

We leggen hieronder uit wat de gids is en hoe deze in het werk te gebruiken is.

Wat is de Gids Ambtelijk Vakmanschap?

De Gids Ambtelijk Vakmanschap is een digitale gids die interactief te gebruiken is. Deze bestaat uit zeven principes en bijbehorende waarden en geeft handelingsperspectief en

voorbeelden ter inspiratie en reflectie. De gids is gemaakt door en voor ambtenaren: de kracht van de gids zit in het maakproces.

Hoe kan de gids jou helpen in je dagelijkse werk?

Er zijn diverse manieren waarop de gids je kan helpen in je werk. Als je door de gids scrollt, herken je hopelijk werksituaties en spanningsvelden die zich kunnen voordoen in jouw werkpraktijk. Het doornemen van de gids kan de opstart zijn van een sessie of een goed gesprek.

Welke principes of waarden spelen er bij jou op de werkvloer? Als jij met je collega's hierover in gesprek gaat, kan dat helpen om te zien wat goed gaat in jullie situatie.

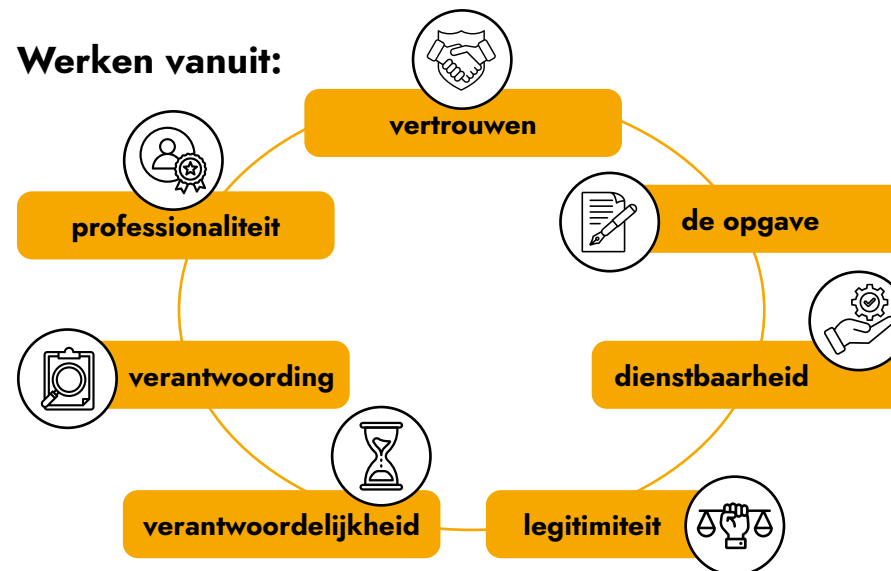
De Gids Ambtelijk Vakmanschap geeft in ieder geval een duidelijk beeld van een collectief 'goed' vertrekpunt, waarmee we in ons werk 'het goede' kunnen doen. En daar gaat het nu net om. Ondanks alle processen en geldende afspraken moeten we ons voortdurend de vraag stellen: Draagt ons werk bij

aan het doel dat we voor ogen hebben? Zo kan de gids dan ook helpen bij het maken van goede keuzes in je werk, op iedere plek in één van de vele organisaties van de Rijksoverheid.

Op de volgende pagina wordt het principe 'werken vanuit professionaliteit' verder uitgewerkt. Dit principe gaat onder andere over het geven en ontvangen van tegenspraak. We geven aan hoe je met dit principe zelf en met je team aan de slag kunt.



Wil je meer weten over de (totstandkoming van de) gids en de andere principes en waarden die erin staan? Klik op dan de QR-code of ga naar de website: www.grenzeloos-samenwerken.nl



PRINCIPE:

Werken vanuit professionaliteit

Waarden: vakkundig, kritisch en verbeteringsgericht.

Als ambtenaar zijn we een belangrijke schakel tussen politiek en maatschappij. Onze inbreng is vakkundig, feitelijk en kritisch. We maken zorgvuldige afwegingen.

WAARDE:

Vakkundigheid

Met vakkundigheid bedoelen we dat we in staat zijn om ons werk goed te kunnen doen en dat we daarvoor de juiste eigenschappen in huis hebben. Vakkundigheid is de basis voor professionaliteit en maakt ook dat we met gezag en overtuigingskracht tewerk kunnen gaan.

WAARDE:

Kritisch

Met kritisch zijn bedoelen we dat we scherp en alert zijn in ons werk, ons eigen professionele oordeel vellen en daarnaar handelen. Dat betekent ook dat we het laten weten als we zien dat dingen niet goed gaan; dat we tegenspreken als dat nodig is. Dit doen we om de kwaliteit van ons werk te verbeteren.

WAARDE:

Verbeteringsgericht

Verbeteringsgericht zijn betekent een lerende houding hebben. Fouten durven toegeven, open staan voor kritiek, regelmatig terugkijken hoe dingen zijn gegaan en wat er naar de toekomst beter kan. Het beste in elkaar naar boven halen.

Onderzoeksvragen en werkvormen

Voor jezelf

1. Wat betekent voor jou professionaliteit? Hoe laat je dat zien/hoe uit zich dat?
2. Geef je tegenspraak als je ziet dat er iets niet goed gaat in je werk? Wat maakt dat je dat wel of niet doet?
3. Spreek je hier wel eens over met collega's? Welke verwachtingen hebben jullie hierin? Wat heb jij nodig (van je omgeving, je collega's, leidinggevende, etc.)?

Voor jou en de collega's

1. Wat is de bedoeling van jullie werk? Hebben jullie daar een gezamenlijk beeld van?

2. Hoe kan het geven van tegenspraak jullie werk versterken?
3. Wat levert het geven van ruimte voor tegenspraak jullie op? Ontstaan er spanningen of problemen? Hoe ziet dat er dan uit?

In je team bespreken aan de hand van concrete ervaringen

1. Formuleer eerst wat een werkomgeving is, waarin ruimte is voor tegenspraak? Hoe ziet dat er in jullie geval uit? Geef concrete voorbeelden.
2. Zijn er situaties of voorbeelden waarin dit is geprobeerd, maar niet lukte? Wanneer was het lastig en waarom of waardoor?
3. Voor wie was het lastig en moeilijk? Voor collega's uit het team? Voor collega's uit een ander team? Voor de leiding van het team of voor de organisatie waar jullie werken?
4. Zijn er geslaagde voorbeelden of projecten, waarbij het geven van tegenspraak zichtbaar en duidelijk richting gaf aan keuzes en werkzaamheden?
5. Als je terugkijkt op de gegeven

Wil je jouw ervaringen delen?

Mail ons: grenzeloosamenwerken@rijksoverheid.nl

antwoorden, wat blijkt goed en niet goed te werken? Welke omstandigheden of situaties waren van invloed? Beantwoord op basis daarvan de vraag: Wat hebben jullie nodig om tegenspraak onderdeel te kunnen maken van jullie dagelijkse praktijk? Wat zou dit opleveren en wat zou dit 'kosten'?



KIJKTIP!



In de Gids Ambtelijk Vakmanschap staan belangrijke principes en waarden van waaruit we als overheid werken. In dit animatiefilmpje vertelt *Wouter Hart* daar meer over. Klik op de QR-code, scroll naar beneden en bekijk het animatiefilmpje!

5 VERWONDERVragen

We hebben meerdere rijksambtenaren gevraagd om de vijf verwondervragen te beantwoorden. Wanneer hebben zij zelf tegenspraak gegeven en ontvangen en hoe ging dat? En hebben zij ook een keer hun tegenspraak ingeslikt en waarom dan? Maar ook de vraag hoe zij zelf graag tegengesproken zouden worden en wat zij als minister van Tegenspraak zouden doen om de ruimte voor loyale tegenspraak binnen de Rijksoverheid te vergroten? Deze keer worden de vijf verwondervragen beantwoord door:

Sandra Rijken

(senior) Beleidsmedewerker Aanpak Piekbelasting bij het Ministerie van LNV, 'tegendenker' en medeontwikkelaar van de training SPOTR

1. Wanneer sprak je zelf tegen en hoe ging dat?

Binnen de NVWA wordt sinds 2020 geëxperimenteerd met tegendenken in crisisteams. Onder andere in het coronacrisisteam en bij de aanpak van een voedselveiligheids casus is een tegendenker ingezet. Er is voor gekozen om dat op een manier te doen die meer het voorhouden van een spiegel is, dan harde tegenspraak. Er wordt iemand met die specifieke

rol van tegendenker toegevoegd aan een team. Zelf heb ik de rol van tegendenker vervuld in een voedselveiligheids casus en tijdens overleg over de gevolgen van de oorlog in Oekraïne. Het was behoorlijk spannend om dat te doen. Aan de andere kant: de aanwezigheid van een tegendenker leidde tot grotere vergaderdiscipline (zonder iets te zeggen!). Dat er iemand was aangewezen om te letten op het proces van de vergaderingen en de kwaliteit van de besluitvorming, bleek ruimte en veiligheid te creëren voor de deelnemers om zichzelf meer uit te spreken.

2. Wanneer heb je tegenspraak ontvangen en wat vond je daarvan?

Ik zat in het coronacrisisteam en daar was, zoals hiernaast aangegeven, ook een tegendenker actief. Het tegendenken wordt op groepsniveau georganiseerd binnen de NVWA, daardoor voelde het niet persoonlijk. Ik kreeg er weliswaar meer werk door, maar ik had vooral het gevoel dat we behoed werden voor fouten. Het was juist heel constructief.

3. Heb je ook een keer niet tegen gesproken, terwijl je dat eigenlijk wel wilde en hoe kwam dat?

Het is belangrijk dat als je tegendenkt, je niet op alle slakken zout

legt. Je moet niet worden weggezet als degene die altijd wat te zeuren heeft. Dus ja, ik zeg wel eens wat niet, om zo ruimte te houden voor de echt belangrijke dingen waar absoluut wel iets over gezegd moet worden.

4. Wat is jouw advies aan mensen die jou willen tegenspreken?

Als je iets belangrijk vindt, stel mij dan een vraag. Bijvoorbeeld waarom ik het doe, wat ik denk dat iets brengt, of ik alles er omheen wel in ogenschouw heb genomen? Zorg dat ik nog eens ga nadenken en met een andere blik naar zaken ga kijken.

5. Je bent een dag de minister van Tegenspraak: wat doe jij om tegenspraak gemeengoed te maken?

Met het departement van LNV hebben we een training opgezet wat we de SPOTR noemen. Dat staat voor Sparren, Observeren,

Tegendenken en Reflecteren. Dat is een training voor mensen die in een team op een constructieve en kundige manier de rol van tegendenker willen uitvoeren. Er is een pilot uitgevoerd van die training en tot de zomer draaien SPOTRs mee in verschillende crisisteam. De eerste ervaringen zijn positief. Een collega zei: Dit is een verrijking van mijn ambtelijk vakmanschap. Een voorzitter gaf terug: Dit moet je jezelf als voorzitter gunnen. En een andere zei dat dit niet tot crisisteam beperkt moet blijven, maar ook ingezet moet worden in alle vergaderingen waar cruciale onderwerp aan de orde komen.

Dus als ik minister van Tegenspraak zou zijn, zou ik ruimte maken om meer mensen op te leiden tot loyale, constructieve tegensprekers. En de mensen die dat durven, koesteren.



DOETIP!

De 5 verwondervragen zijn een leuke manier om meer te weten te komen over hoe iemand loyale tegenspraak ervaart.

Beantwoord de 5 verwondervragen eens voor jezelf, laat een collega ze beantwoorden of beantwoord ze met je hele team. Gebruik de antwoorden als gespreksstarter. En denk eraan: alle antwoorden zijn goed!

COLUMN | **HET MUSJE EN DE DRIE MORALEN**

Tekst geschreven door Peter Heerschop
Cabaretier, Acteur & Columnist

Ik wil jullie graag iets vertellen over de kracht van loyale tegenspraak. Dat doe ik door middel van een verhaal met drie moralen. Dit verhaal hoorde ik ooit toen ik afstudeerde voor mijn studie Pedagogiek van de professor die de diploma's uitreikte, hij had het volgende verhaal.

Er was een klein musje en dat musje woonde in Siberië. Dat is ontzettend balen voor een mus, want in Siberië is het in de winter min 40, soms wel min 50 graden, en een mus is geen trekvogel. Eén van die kleine musjes dacht: 'Nou dag, ik heb het ijskoud, bibber de babber, en een hele dikke tjirp voor de anderen, maar ik blijf hier niet in de winter' en hij gaat er vandoor. De mus gaat vliegen naar warmere streken, flap flap flap, maar ja, Siberië is duizend kilometer breed en duizenden kilometers lang, dat musje is al een halve dag aan het vliegen.

Het is ijskoud, de pegels hangen aan zijn vleugels en hij kan niet meer. Het kleine musje stort dan ook zo neer in een weiland. En als er niks gebeurt, nou, dan gaat hij zeker dood. Maar in dat weiland staan toevallig ook koeien, en zoals jullie wel of niet weten, koeien zijn hele nieuwsgierige dieren. Dus een van die koeien ziet het musje vallen en die zegt tegen de andere dames: 'Ik ga even kijken.' Ze loopt naar het musje en ziet wat er aan de hand is. Ze draait zich om en ze legt een hele grote, dikke, warme koeienvlaai over dat



musje. Dat is natuurlijk lekker warm, dus het musje voelt zich snel weer normaal en helemaal lekker. Hij wappert weer met zijn vleugeltjes en fluit 'fuut fuut fuut'. Maar dat fluiten hoort toevallig een roofvogel die net boven langs vliegt, en die denkt: 'Hoor ik nou een musje?' en inderdaad, hij ziet het musje. De roofvogel maakt een grote duikvlucht en hup hap slik weg, de mus is dood. Dat is het verhaal.

Maar nu komen de drie moralen. De professor deed dit deel in het Engels en ik ben schatplichtig aan de professor, dus ik ga ze ook in het Engels delen.

Eerste moraal: The one who shits on you is not always your enemy.

Tweede: The one who gets you out of the shit is not always your friend.

En de derde: Never whistle when you are in the shit.

Dit verhaal heb ik vaker verteld bij lezingen of toen ik les gaf als gymleraar, maar ik zie hierin ook een duidelijke link met loyale tegenspraak. Degene die jou tegensprekt, dat hoeft helemaal niet de vijand te zijn. Degene die met jou meepraat en je altijd gelijk geeft, hoeft niet je vriend te zijn. En als er iets met je is, niet fluitend doen alsof er niks aan de hand is, maar gewoon vertellen wat er is.

Dat is de kracht van loyale tegenspraak. Dat wilde ik jullie even meegeven.

GESPREKSSTARTER LOYALE TEGENSpraak

De gespreksstarter Loyale Tegenspraak kan je helpen om het gesprek over loyale tegenspraak met collega's of binnen je team te starten. Het thema Loyale tegenspraak wordt vanuit verschillende rollen en onderwerpen bevroegd. Vragen als: hoe goed zijn we als collega's in het geven en ontvangen van loyale tegenspraak, hoe waardeert mijn leidinggevende loyale tegenspraak en wat is de rol van politiek en beleid bij het uitoefenen van loyale tegenspraak? komen aan bod.

Hoe start je het gesprek over loyale tegenspraak?

Start het gesprek over loyale tegenspraak door de digitale dobbelstenen* te gooien. Op de witte dobbelsteen staan zes onderwerpen afgebeeld.

De oranje dobbelsteen geeft aanvullend zes rollen weer van waaruit de vraag wordt beantwoord.

De combinatie van de oranje en witte dobbelsteen bepaalt welke vraag aan de beurt is. Klik bij de vraagkaarten op het gedobbelde vraagonderwerp en kies daar de gedobbelde rol. Bespreek samen deze vraag.

Gooi opnieuw met de dobbelsteen en blijf in gesprek over loyale tegenspraak!



* Klik op de QR-code voor de digitale dobbelstenen!



DOWNLOAD



Download de gespreksstarter Loyale Tegenspraak via onderstaande QR-code en ga met elkaar in gesprek!



Blijf in gesprek over loyale tegenspraak



DOETIP!



Kom je er tijdens het gesprek achter dat je ideeën hebt over hoe je meer ruimte wilt maken voor loyale tegenspraak? Bespreek ze met elkaar, maak hier afspraken over en zorg dat ze worden toegepast binnen jullie team.

QUOTES LOYALE TEGENSpraak

Deze quotes zijn uitspraken van rijksambtenaren uit de gesprekken die het projectteam Loyale Tegenspraak afgelopen jaren heeft gevoerd.



"Iemand die tegenspraak geeft, wordt vooralsnog gezien als iemand die lastig is en niet als een expert die tot z'n recht komt."



"Er zijn enorm veel ambtenaren die enorm veel ideeën hebben en die positieve instelling moet je niet om zeep helpen, integendeel."

"Je moet het gesprek kunnen voeren als dingen nog niet zo groot zijn."



"Op een bepaald niveau kun je als werknemer je signalen niet meer kwijt."

"Luchtigheid en ook ruimte voor mens-zijn maakt het voor werknemers toegankelijker om ook over moeilijkere punten te praten."

"DOE WAT MET DE SIGNALLEN. ONTVANG TEGENSpraak."

"Het toetsenbord is om aan te vallen en te verdedigen en om dingen veranderd te krijgen."



"Er is een verschil tussen iets waar je het niet me eens bent of iets dat echt niet klopt en fout is. Het is soms moeilijk om dit scherp te krijgen."

"We moeten op zoek naar hoe een organisatie tegenspraak kan ontvangen in plaats van hoe je tegenspraak moet leveren."

COLUMN | ZELFKRITIEK EN INTERACTIE



Tekst geschreven door les Engels

Senior Adviseur Bedrijfsvoering, Portefeuillehouder Leiderschap & Cultuur en Leerlijn lijnmanagement

De toeslagenaffaire laat een systeem-falen zien met een ongekend onrecht tot gevolg. “Er is een substantiële response nodig, dóór en over onszelf,” zegt rijksambtenaar Erik Pool in zijn boek ‘Macht en Moed’. Dit boek heb ik verslonden, omdat het een goed onderbouwd handelingsperspectief biedt waar ik naar snakke. Ik wil jullie graag deelgenoot maken van hoe hij het begrip Tegenspraak laadt, verrijkt en gebruikt om een olievlekwerking op gang te brengen die er als volgt uitziet:

“Tegenspraak is een middel om het goede gesprek te bevorderen, het goede gesprek is een bouwsteen voor een lerende cultuur, een lerende cultuur zet professionals in hun kracht, krachtige professionals helpen mensen met diensten en producten die de levens van anderen beter maken, waarmee de tegenspraak kan verstommen. Als alles goed gaat, is tegenspraak overbodig geworden.”

Dit is makkelijker gezegd dan gedaan, zeker in een situatie van afhankelijkheid door machtsongelijkheid. Dan is effectieve tegenspraak een moeilijke kunst. Het betekent ‘de eigen angst overwinnen en in verbinding blijven, met jezelf en de ander, en op het juiste moment spreken met woorden die de ander kan begrijpen en die handig gekozen zijn om taalgevoeligheden te omzeilen, zodat de ander zich zowel bekritiseerd, als begrepen weet en juist dáárom de noodzaak voelt om de tegendraadse woorden of adviezen serieus te overwegen’. Ga d’r maar aan staan. Gelukkig kun je het op een veilige manier oefenen met behulp van Socrati-

sche gespreksvoeringstechnieken. Die zetten aan tot nadenken, niet op instrumenteel niveau: Doen we de dingen goed? (eerste-orde-leren), maar juist op substantieel niveau: Doen we de goede dingen? (tweede-orde-leren) en Wie zijn we? (derde-orde-leren). Het is nu de tijd voor existentiële vragen, jezelf bespreekbaar maken in ethische kwesties en loyaliteitsconflicten, als pijler van nieuw ambtelijk vakmanschap, op collectief en institutioneel niveau en als individu en professional!

Ik zie dit derde-orde-leren, door zelfkritiek en door interactie met anderen ontdekken welke diepere waarden in het geding zijn, als belangrijkste sleutel tot een goede overheid. Want tegenspraak en tegenmacht zijn nodig. Ook machthebbers moeten zichzelf derde-orde-vragen blijven stellen; daar hebben ze de kritische spiegel van anderen bij nodig. Om met Erik Pool te spreken: “De overheid wordt er beter van als de zwakke stem zich gelegitimeerd voelt zich uit te spreken en als de baas of machthebber de eigen kracht gebruikt om van dat spreken de beschermheer of -vrouw te zijn.” We hebben moreel leiderschap nodig als tegenkracht tegen de corrumperende werking van macht. Laten we hier allemaal aan werken, door het goede gesprek op gang te krijgen en een gezonde gesprekscultuur te bevorderen, waarin we onze diepere motieven van ons handelen weer durven opdiepen in onszelf en articuleren. Laten we veel oefenen om lerend met elkaar te spreken, te leren van elkaars antwoorden en perspectieven en van zelfinzicht, zodat een dialoogcultuur groeit en tegenspraak bijzaak kan worden.

ZEVEN GRONDTONEN VAN TEGENSpraak | ERIK POOL

Tekst geschreven door Erik Pool
Programmadirecteur Dialoog & Ethiek

Tijdens het evenement 'Wijs naar de wet' (23 maart 2023) was minister Hanke Bruins Slot glashelder: "De natuurlijke metgezel van ethische reflectie is tegenspraak. (...) Kritische tegenspraak brengt ons verder, vandaag in dit gezelschap en in het werk van alledag. Niet iedereen vindt het even makkelijk om een kritisch geluid te laten horen. Je gaat soms in tegen de groep en dat voelt misschien niet loyaal. Maar tegenspraak is juist loyaal. Loyaal naar de rol die we als ambtenaren hebben: het dienen van de samenleving."

Laat dat een aanmoediging zijn van de 'hoogste' in rang om 'kritische geluiden' te beschouwen als onderdeel van onze ambtelijke plicht. Kritische geluiden kunnen er heel verschillend uitzien. Hieronder staan zeven stereotyperingen die model kunnen staan voor enkele basisvormen van tegenspraak. Je kunt ze toepassen, uitvoeren, vorm geven, gebruiken. Ze zijn te begrijpen als individuele vormen, maar ook als collectieve opstellingen. Aangezien het moeilijk, zo niet onmogelijk is om als eenling het schip te keren, zal de verandering die de overheid moet doormaken, moeten komen van collectieve inspanningen. Teams, afdelingen, directies, directoren, uitvoeringsorganisaties, inspecties en toezichthouders: zij kunnen allemaal het punt bereiken waarop ze willen - of zouden behoren te - zeggen: tot hiertoe en niet verder. Misschien zijn deze 'zeven grondtonen van tegenspraak' (Macht en moed, pag.128-129) een steun in de rug als je de moed vat om je uit te spreken.

1. De nee-zegger: 'Ik bedank voor de eer.'

We zullen vaker nee moeten zeggen, omdat iets niet uitvoerbaar, technisch onhaalbaar, financieel onverantwoord of juridisch onrechtmatig is. Als we

nu al weten dat de zaak uit de rails zal lopen, moeten we een verantwoorde machinist zijn en aan de noodrem trekken. Dat zouden we ook vaker moeten doen als het gaat om het schenden van grondrechten of ongrondwettelijk handelen. Moreel en juridisch is geen enkele ambtenaar gedwongen zich voor elk karretje te laten spannen.

Het is onze taak bepaalde normen en grenzen van de rechtsstaat in ere te houden. Dat zijn allemaal goede gronden om, als het te erg wordt, te bedanken voor de eer.

2. De diepganger: 'Waar gáát dit over?'

We zullen vaker de oppervlakte van het gesprek moeten verlaten en moeten weigeren de doenerigheid te volgen. Als de bezinning nog onvoldoende kans heeft gehad, is de kans veel te groot dat we druk zijn met de verkeerde dingen. Een junior wil gelijk actie, een senior wil eerst





weten wat er eigenlijk aan de hand is. Laten we proberen het niveau van de senior te halen en laten we daarom stilstaan bij een kwestie in plaats van te gaan hollen als kip zonder kop. We willen weten wat er onder de vraag ligt, welke patronen hier spelen, welke principiële kwesties meedoen, welke emoties aandacht vragen?

3. De pas-op-de-plaatsmaker: 'Hou eens op met druk doen.'

We zullen vaker een pas op de plaats moeten afdwingen, niet alleen op de momenten dat we menen te weten dat iets niet goed gaat, maar even zo vaak op de momenten dat we oprecht twijfelen en het gewoon echt

niet weten. Twijfel is een krachtige kennisbron, die willen we gebruiken. We verstaan ons werk en als we twijfelen, is dat niet voor niks. En als we iets echt niet weten, dan moeten we ook dát serieus nemen: uitzoeken. We hollen als een dolle achter vragen, verzoeken, incidenten en nieuwskoppen aan - alsof we niets anders te doen hebben. Een pas op de plaats zal het patroon doorbreken en ruimte bieden - in hoofd, hart en agenda. Nu is de drukte ons de baas, het wordt tijd dat wij de drukte de baas worden.

4. De alternativo: 'Het kan ook anders.'

We zullen vaker een alternatief op tafel moeten leggen dat weerstand biedt aan de verleiding van de mediocratie, het imago-belang en de strijd om publieke aandacht, omdat er ook altijd andere belangen mee behoren te doen, namelijk de meer inhoudelijke, de rechtsstatelijke en de op waarden gestoelde morele belangen.

Lees verder op volgende pagina →



LEESTIP!



Ben je na het lezen van dit artikel over de zeven grondtonen van (collectieve) tegenspraak benieuwd naar het praktijkboek *Macht en Moed* van Erik Pool?

Klik op bovenstaande QR-code en download het boek op de website.

5. De lange-termijner: 'Wat wil het volgende kabinet?'

We zullen vaker en steviger weerstand moeten bieden tegen het kortetermijn-denken van één kabinetsperiode en tegen het bijbehorende coalitiespel dat politiek-bestuurders in zijn greep lijkt te hebben. We werken ook voor het volgende kabinet, en voor de volgende generatie. We moeten voorkomen dat we de kwaliteit van ons werk uitruilen tegen de haast die politiek eigen is. We zijn ervoor om de regering te ondersteunen in het maken van beleid en het uitvoeren van plannen, maar óók om doelmatig te handelen en geen overhaaste, domme dingen te doen. Dat regeren vooruitzien is, moeten wij in de praktijk helpen vorm geven.

6. De tegendenker: 'Je vergist je.'

We zullen vaker zelf de tegendenker moeten willen zijn. Er is altijd een andere kant die ook aandacht verdient. Of er is een klein signaal dat we over het hoofd zien, en als we het wel zien, neigen we naar glashard ontkennen zolang het nog geen zichtbaar probleem is. We vergissen ons voortdurend. We kunnen kritische gasten uitnodigen aan onze gesprekstafels, om ons te behoeden voor vergissingen. We kunnen ook heel bewust belanghebbende burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties laten meedoen in de plannen die we ontwikkelen en in het beleid dat we voorbereiden. Dat past bij procedurele rechtvaardigheid, een algemeen beginsel van behoorlijk bestuur. We kunnen vooraf niet altijd weten of onze blinde vlek, valkuil, tunnelvisie en groepsdenken ons deze keer weer in de weg zal zitten. We moeten dat hoe dan ook voorkomen. Mensen kunnen hierdoor in de knel komen. Dat is op zichzelf al voldoende argument om het tegengeluid uit te nodigen. We moeten leren kritisch te zijn op ons eigen werk, en dat wordt veel gemakkelijker als we leren kijken door de ogen van anders denkenden.

7. De spiegelaar: 'We zijn ziende blind.'

We zullen vaker onszelf een spiegel moeten voorhouden. We moeten de tijd nemen voor een grondige zelfreflectie op ons werk, ons gedrag en onze houding, om deze te ijken aan de morele uitgangspunten die onder ons werk liggen. We hebben deze zelfkritische houding nodig om zelf te kunnen meebouwen aan de transformatie die de overheid moet ondergaan. Zonder zelfkritisch vermogen komen we niet verder. De substantiële veranderingen die nodig zijn, komen anders onvoldoende van de grond. We moeten onszelf grondig evalueren, niet alleen omdat we anders in de problemen komen, maar ook omdat het hoort bij goed vakmanschap.

Bovenstaande is een bewerking van de 'Zeven grondtonen van (collectieve) tegenspraak' uit het Macht en Moed Praktijkboek van Erik Pool, programmadirecteur Dialoog & Ethiek (Rijksoverheid, 2023). Dit boek bevat meer dan vijftig werkvormen en technieken om dialogen, ethische reflecties en tegenspraakactiviteiten vorm te vormen en te staan voor ons ambtelijk vakmanschap.

**LEESTIP!**

Ook geïnteresseerd in het theorieboek Macht en Moed? Klik op bovenstaande QR-code en download het boek.



AMBASSADEURS LOYALE TEGENSPRAAK

Vertegenwoordiger van het woord en luisterend oor

Door de jaren heen heeft het projectteam Loyale Tegenspraak rijksambtenaren ontmoet die zich bijzonder betrokken voelen bij het thema Loyale tegenspraak. Zij helpen om in hun directe omgeving het gesprek over loyale tegenspraak te starten en verder vorm te geven. Zij hebben een belangrijke rol in het vergroten van de ruimte voor loyale tegenspraak binnen de Rijksoverheid. Ook in het boek vervullen zij een belangrijke rol: heb je een vraag, verhaal of wil je meer weten of het thema Loyale tegenspraak? Neem contact op met een van de ambassadeurs!



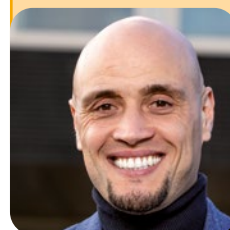
SANDRA PALMEN

*Strategisch Adviseur Rechtsstaat -
Raadsheer Plaatsvervanger CRvB*
✉ s.t.p.h.palmen@minfin.nl

Mijn loyale tegenspraak was loyaal aan het recht. In ons rechtstelsel werken corrigerende mechanismes die ervoor zorgen dat niemand in de knel hoeft te komen. De overheid zal zich meer moeten gaan richten op beginselgeleide toepassing van het recht.

Dit vergt een investering in kennis en vaardigheden voor alle ambtenaren met daarnaast een handelingsperspectief dat ambtenaren ook de vrijheid laat ervaren om de ruimte in het recht te mogen benutten. De democratische rechtsstaat is van ons allemaal.

Wil je praktische tips en trucs over hoe je loyale tegenspraak kunt toepassen in jouw organisatie? Stuur me dan een mailtje.



MUSTAPHA AHAJJAM

Directiesecretaris – DJI
✉ m.ahajjam@dji.minjus.nl

“**Tips en trucs over loyale tegenspraak?**”



Tip van Angelique!

Ken jij de vertrouwenspersoon binnen jouw organisatie? Google eens op Rijksportaal voor informatie waar je terecht kunt.

ANGELIQUE SIEBENHAAR

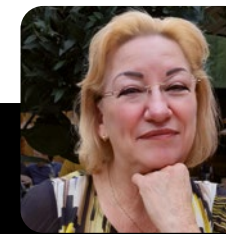
Senior programma-, projectassistent RVB voor Defensie, jobcoach voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en Vertrouwenspersoon Integriteit & Ongewenste Omgangsvormen BZK-RBV
✉ angelique.siebenhaar@rijksoverheid.nl



Ik heb een positief wereldbeeld zonder naïef te zijn. Met een open blik en luisteren naar jou hoop ik je de hulp te bieden die jij zoekt. Zonder dat ik 'het' kan oplossen, zal ik dan samen met jou de juiste weg vinden om verder te komen. Gecombineerd met jouw vraag, mijn brede kijk op zaken en algemene levenservaring maakt dat mijn feedback naar jou helder en praktisch is.

ANJA HAARNACK-COUMANS

Invorderingsspecialist bij de Belastingdienst Amsterdam MKB, lid OR MKB, lid GOR en adviseur arbeidsvoorwaarden CNV (vrijwilligersfunctie)
✉ jgm.haarnack-coumans@belastingdienst.nl



Ik kan worden benaderd voor advies met betrekking tot loyale tegenspraak en met name voor het op de beste manier inzetten van tegenspraak en daarmee tot een goed resultaat te komen.

Lees verder op volgende pagina →



ALEX CORRA

Senior beleidsadviseur Recht & Ethiek van het Ethics Centervan de SVB
✉ acorra@svb.nl

Mijn expertise en ervaring zijn op het terrein van praktische ethiek in de publieke dienstverlening, data ethiek en werken vanuit de Bedoeling. Ik kan als ambassadeur worden benaderd bij vragen over hoe je als ambtenaren of publieke organisaties 'goed' omgaat met ethische vraagstukken, gerelateerd aan de genoemde onderwerpen.

“ **Practice what
you preach** ”



RICHARD LENNARTZ

Directeur Rijksinkooporganisatie UBR|HIS
van het ministerie van BZK, coach via Intercoach
✉ richard.lennartz@rijksoverheid.nl

Vraag je je af hoe je je eigen tegenspraak kunt organiseren? Of wil je een klankbord om meer tegenspraak in je eigen weerbarstige organisatie in te voeren? Bij mij mag je aankloppen voor tips & tricks. De mogelijk ongemakkelijke vragen over jouw eigen rol en aanpak krijg je er gratis bij onder het motto *practice what you preach*.



AÏCHA HADDOUCHE

Personeelsraadgever VWS
✉ a.haddouche@minvws.nl

Als personeelsraadgever heb ik bijna dagelijks te maken met vraagstukken over de sociale veiligheid en loyale tegenspraak. Mocht je als professional willen klankboorden, of op zoek zijn naar een luisterend oor, over sociale veiligheid of loyale tegenspraak, mail mij dan.



5 VERWONDERVRAGEN

We hebben meerdere rijksambtenaren gevraagd om de vijf verwondervragen te beantwoorden. Wanneer hebben zij zelf tegenspraak gegeven en ontvangen en hoe ging dat? En hebben zij ook een keer hun tegenspraak ingeslikt en waarom dan? Maar ook de vraag hoe zij zelf graag tegengesproken zouden worden en wat zij als minister van Tegenspraak zouden doen om de ruimte voor loyale tegenspraak binnen de Rijksoverheid te vergroten? Deze keer worden de vijf verwondervragen beantwoord door:

Ascha Mohamed

Senior auditor bij het ministerie van Financiën en lid Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren (MNR)

1. Wanneer sprak je zelf tegen en hoe ging dat?

Mijn rechtvaardigheidsgevoel is zo hoog, dat ik mezelf soms niet kan tegenhouden om tegen te spreken, ook als dit niet goed is/goed aanvoelt voor mijn toekomst. Ik geef dan ook gevraagd en ongevraagd advies. Bij de vorming van mijn nieuwe werkomgeving (inmiddels tien jaar geleden) ervaaarde ik dat dit werd ingevoerd zonder altijd

rekening te houden met de huidige situatie, werksfeer, de snelheid van verandering en collega's. Ook de spelregels werden qua personeelsbeleid gewijzigd. Dit werd duidelijk van 'bovenaf' opgelegd. Diverse collega's voelden zich niet meer betrokken bij de nieuwe organisatie. Ik heb dit toen besproken met de destijds nieuw aangestelde directeur en een plan voorgelegd hoe deze collega's wederom te betrekken. Zij stond hiervoor open, maar was ook gebonden aan partijen 'boven' haar en gemaakte afspraken, voorafgaand aan haar komst. Ze had een luisterend oor, deed haar best, maar had uiteindelijk niet alle tools/het gehele mandaat.

2. Wanneer heb je tegenspraak ontvangen en wat vond je daarvan?

Aangezien ik o.a. ongevraagd advies geef, ontvang ik ook tegenspraak met vaak de bekende argumenten, zoals: "Dit hebben we zo afgesproken", "Dit past niet binnen de lijnen" en "Hierover wordt nagedacht (door een projectgroep)". Dit zijn echt doodoeners voor mij en non-antwoorden. Ik wil graag het echte gesprek aan gaan.

Lees verder →

3. Heb je ook een keer niet tegen gesproken, terwijl je dat eigenlijk wel wilde en hoe kwam dat?

Aangezien mijn kritische houding niet altijd wordt gewaardeerd c.q. ik het gevoel heb dat hier niet altijd wat mee wordt gedaan, bijvoorbeeld omdat de organisatie dit gewoonweg niet kan (op dat moment), heb ik ook geleerd om niet tegen te spreken ook als ik dat wel wil.

Net als iedereen wil ik een leuke werkomgeving met alle kansen om te groeien in de organisatie met de bijbehorende leuke activiteiten. Dit komt niet vanzelf. Tegenspraak kan dat juist tegengaan.

4. Wat is jouw advies aan mensen die jou willen tegenspreken?

Zie mij als een volwaardige gesprekspartner, ongeacht mijn positie. Kom met feitelijk juist en logisch onderbouwde argumenten,

waarbij er ook is nagedacht over de zachte kanten. Laat zien dat je gevoel hebt voor wat er speelt en verberg je niet achter rapporten die in jouw voordeel spreken. Geef de ruimte om op het onderwerp terug te komen. Zie dit als een mogelijke verbetering voor de omgeving/organisatie.

5. Je bent een dag de minister van Tegenspraak: wat doe jij om tegenspraak gemeengoed te maken?

- Harde afspraken maken dat tegenspraak niet tegen je gebruikt wordt.
- Een afdeling/onafhankelijk orgaan vormen die tegenspraak en de hierbij behorende reacties registreert, groepeerd en een follow-up hieraan geeft. De afdeling/onafhankelijk orgaan krijgt het bijbehorende mandaat en dit wordt ingebed in de wet. Zie het als een soort ombudsman.

Ervaar jij net als Ascha weleens dooddoeners bij het geven van tegenspraak? Op de volgende pagina hebben we er een aantal op een rijtje gezet, misschien herken je er wel een paar.

Natuurlijk zijn er ook manieren waarop je tegenspraak kan stimuleren. Deze vind je ook op de volgende pagina. Probeer ze eens uit wanneer iemand jou tegenspreekt!



DOETIP!

De 5 verwondervragen zijn een leuke manier om meer te weten te komen over hoe iemand loyale tegenspraak ervaart.

Beantwoord de 5 verwondervragen eens voor jezelf, laat een collega ze beantwoorden of beantwoord ze met je hele team. Gebruik de antwoorden als gespreksstarter. En denk eraan: alle antwoorden zijn goed!

BOOSTERS EN KILLERS LOYALE TEGENSPRAAK




COLUMN | EEN REDENEERLIJN BIJ EEN SPANNING

Tekst geschreven door Guido Rijnja
Adviseur communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtingsdienst

Een van de wonderlijkste eigenschappen van onze taal is de verdraagbaarheid. De wat?! Op alle mogelijke manieren slagen we erin om ongemakkelijke stromen van een bedding te voorzien. Neem woorden als volledig, weifelmoedig en rampzalig: moedige pogingen zijn het om tegenstellingen te zien als tegengelen. Van wat scheidt naar wat bindt.

Loyale tegenspraak voegt zich naadloos in dit rijtje: je kunt je verbonden voelen en tegelijk geroepen voelen tegenspel te bieden. Juist in verdragen van spanningen zit 'm de kneep. Historici zeggen dat het een oer-Hollandse competentie is, die alles te maken heeft met onze lage ligging: wie bang is overspoeld te worden, gaat zeeën veroveren. Cornelis Lely en Michiel de Ruyter zijn neefjes. Deze hang naar verdraagbaarheid uit zich nadrukkelijk in onze taal, en dat is niet zo gek, als je bedenkt dat 80% van ons gedrag bestaat uit taal.



Toen ik pakweg vier jaar geleden 'dilemmalogica' introduceerde, bediende ik me onbewust van het zelfde mechanisme. Want dilemma klinkt tobberig, maar logica biedt weer uitzicht. Een redeneerlijn bij een spanning: daar draait het dan ook om. Het begrip ontstond, toen de secretarissen-generaal vroegen om iets te bedenken om kramp bij actieve openbaarheid op te vangen. Bij heikele opgaven en slecht nieuws doen fight, flight and freeze ongewenst vaak ambtelijk vakmanschap de das om. Stap bij wat zich als een dilemma

voordoet dus in de logica die zich ontspint. Door om te beginnen zorgen te erkennen. Door je eigen doelredenering op te schorten en tevoorschijn te luisteren wat prangt. Door te ervaren dat wie ergens tegen is, ook ergens vóór is. En best bereid is verder te kijken dan eigen verlangens.

Loyale tegenspraak en Dilemmalogica benutten niet alleen in naam de spanning die onvervreemdbaar aan overheidshandelen gekoppeld is, beide manieren van denken helpen dat wat schuurt verdraagbaar te maken. Om niet te imploderen of onder de radar te zakken, maar common ground te helpen betreden, en meer dan dat: common sense aan te spreken: wat zijn onze gemeenschappelijke manieren of onze gedeelde vragen? Op zoek naar tegenspraak vanuit een loyale binding en op zoek naar de logica bij een dilemma, treed ik de ander tegemoet. Mooie pareltjes vakmanschap hebben we toch.



MEER WETEN



Wil je meer weten over dilemmalogica?
Klik op bovenstaande QR-code en kom meer te weten.

5 VERWONDERVRAGEN

We hebben meerdere rijksambtenaren gevraagd om de vijf verwondervragen te beantwoorden. Wanneer hebben zij zelf tegenspraak gegeven en ontvangen en hoe ging dat? En hebben zij ook een keer hun tegenspraak ingeslikt en waarom dan? Maar ook de vraag hoe zij zelf graag tegengesproken zouden worden en wat zij als minister van Tegenspraak zouden doen om de ruimte voor loyale tegenspraak binnen de Rijksoverheid te vergroten? Deze keer worden de vijf verwondervragen beantwoord door:

Hester van de Graaf

Afdelingshoofd Ambtelijk Vakmanschap en Rechtspositie bij het ministerie van BZK

1. Wanneer sprak je zelf tegen en hoe ging dat?

Ik spreek zelf geregeld tegen als ik voel dat dit nodig is. Ik zie het zelf eigenlijk niet zozeer als tegenspreken, maar meer als dat ik mijn zienswijze kenbaar maak, zodat een onderwerp naar mijn idee de goede kant op gaat. Eigenlijk wordt dat altijd wel gewaardeerd.

2. Wanneer heb je tegenspraak ontvangen en wat vond je daarvan?

Ik krijg zelf regelmatig tegenspraak en daar ben ik ontzettend blij mee. Ik ben leidinggevende, maar dat betekent absoluut niet dat ik de waarheid in pacht heb.

We zijn met complexe onderwerpen bezig en we hebben alle invalshoeken nodig om tot goede oplossingen te komen. Ik stimuleer dat mensen mij tegenspreken, omdat dit ons werk beter maakt.



DOETIP!

De 5 verwondervragen zijn een leuke manier om meer te weten te komen over hoe iemand loyale tegenspraak ervaart.

Beantwoord de 5 verwondervragen eens voor jezelf, laat een collega ze beantwoorden of beantwoord ze met je hele team. Gebruik de antwoorden als gespreksstarter. En denk eraan: alle antwoorden zijn goed!

3. Heb je ook een keer niet tegen gesproken, terwijl je dat eigenlijk wel wilde en hoe kwam dat?

Dat komt natuurlijk ook voor. Ik zit wel eens in een overleg waar ik mijn mond houd, terwijl ik iets vind. Dat kan door verschillende factoren komen. Soms voel ik mij minder vrij om voluit mijn mening te geven, soms weeg ik af of ik dit punt nu wil maken of dat ik beter straks een ander punt wil binnenhalen. Het is soms ook wel choose your battles.

4. Wat is jouw advies aan mensen die jou willen tegenspreken?

Mijn advies is tweeledig. Allereerst: wees niet te bescheiden als je misschien denkt dat jouw mening niet belangrijk is of dat jouw mening er niet toe doet. Elke invalshoek en elke mening is belangrijk bij het oplossen van de complexe onderwerpen en problemen waar we mee bezig zijn. En ten tweede: als je je mening inbrengt doe het dan op een ontspannen manier. Niet aanval-

lend, zo van: "Ik vind jouw idee helemaal niets" of "Ik vind dit onzin". Degene die je tegenspreekt, wil zich ook serieus genomen voelen. Geef je mening in de vorm van meedenken. Formuleer het als: "Wat ook goed is om te beseffen, is dat ..." of "Wat ik nog denk, is dat ...". Zacht op de relatie, hard op de inhoud.

5. Je bent een dag de minister van Tegenspraak: wat doe jij om tegenspraak gemeengoed te maken?

Onderliggend aan tegenspraak is dat we het gezamenlijke besef moeten hebben dat we elkaar allemaal nodig hebben. We hebben elkaar nodig om de complexe problemen, waar we als maatschappij en als overheid voor staan, op te lossen. Ik ben dan ook een groot voorstander van het Deep Democracy-gedachtengoed, waarin elke mening en elke invalshoek van groot belang is. Tegenspraak is daarbij essentieel, omdat we zonder tegenspraak belangrijke invalshoeken en ideeën zouden missen.



“**Er moet een gezamenlijk besef zijn dat we elkaar allemaal nodig hebben**”



KIJKTIP!



Deep Democracy, wat is dat ook alweer? In het kort: Deep Democracy is "een praktische methode om de wijsheid van de groep maximaal te benutten", omschrijft Human Dimensions.

Wil je meer weten? Klik op bovenstaande QR-code en neem een kijkje op de website van Human Dimensions over Deep Democracy.

DILEMMAKAARTEN LOYALE TEGENSpraak

Zelf aan de slag met de dilemmakaarten Loyale Tegenspraak

Tegenspreken begint bij de individuele ambtenaar die, loyaal aan de publieke zaak en vanuit zijn of haar ambtelijke professionaliteit en persoonlijke waarden, zorgen en/of problemen wil melden. In de praktijk blijkt goed tegenspreken nog niet zo makkelijk. Bij wie moet je zijn en wat gebeurt er daarna?

Ervaringen met loyale tegenspraak

Het projectteam Loyale Tegenspraak voert sinds 2021 gesprekken met ambtenaren over hun verhalen en ervaringen met loyale tegenspraak. De dilemmakaarten komen voort uit deze gesprekken. Tijdens de gesprekken werd duidelijk dat ambtenaren met verschillende dilemma's te maken kunnen krijgen. Wat als mijn tegenspraak niet gehoord wordt? Wat als ze mij maar een zeur vinden? Wat betekent tegenspreken voor mijn loopbaan? Daarnaast regeert vaak de waan van de dag en zorgt het voortdurende tekort aan tijd ervoor, dat de focus

meestal uitgaat naar het op korte termijn oplossen van problemen in plaats van een genuanceerd beeld creëren over de situatie.

Dilemma's bij leidinggevend

Ook leidinggevend ervaren dilemma's bij tegenspraak: Wat als je als leidinggevende niet voldoende inhoudelijke kennis hebt om de tegenspraak te beoordelen of de tijd niet hebt om je erin te verdiepen? Misschien onderschat je het probleem of overschat je jouw eigen oplossingsvermogen? Wat als het doorzetten van de tegenspraak jouw gezag of promotiekansen aantast?

Hoe speelt loyale tegenspraak in jouw team, welke dilemma's worden ervaren en wat kun je doen om de ruimte voor het geven en ontvangen van loyale tegenspraak te vergroten? Aan de hand van de dilemmakaarten Loyale Tegenspraak ga je met je eigen team in gesprek over jullie eigen ervaringen.

Werkvorm

Stuur iedereen van tevoren de dilemma's.

- Welk dilemma springt er voor jou uit? Waarom?
- Aan welke eigen ervaring moet je denken? Wat gebeurde er?
- Wat ging goed? Wat had je anders kunnen doen?
- Welk dilemma speelt binnen ons team? Waarom?
- Benoem een specifieke situatie. Wat gebeurde er?
- Wat ging goed? Wat hadden we anders kunnen doen?
- Wat hebben we hierin nodig van elkaar, van de leidinggevende, de organisatie, etc.?
- Terugkijkend op wat besproken is, wat werkt voor ons team goed en wat moeten we laten?
- Wat hebben wij nodig als team om tegenspraak een onderdeel te maken van onze dagelijkse praktijk? Hebben we daar hulp bij nodig? Zo ja, van wie?



Wil je zelf aan de slag met de dilemmakaarten? Je kunt de kaarten zowel digitaal, als live gebruiken. Klik op de QR-code voor de dilemmakaarten Loyale Tegenspraak.



DOETIP!

Print de dilemmakaarten als je live met je team aan de slag gaat. Wil je geen koffievlekken erop? Plastificeer de dilemmakaarten en gebruik ze vaker tijdens overleggen.

Dilemma's

tegenspraak
GEVEN

Onmacht-dilemma

tegenspraak
GEVEN

Het Onmacht-dilemma gaat over de onmacht die je kunt voelen, omdat je merkt dat jouw informatie om het advies niet verder komt. Je probeert alles om het aan te kaarten, maar het komt op de een of andere manier niet op de goede bureaus of er wordt om allerlei redenen niets of te weinig mee gedaan.

LOYALE
TEGENSPRAAK

"Na aanhoudende klachten van burgers heb ik het probleem meerdere keren voorgelegd aan mijn leidinggevende. Waar ik me nog het meest over verbaas, is dat hij geen vervolgstappen onderneemt. Hij luistert wel, maar doet er vervolgens niets mee. Ik krijg ook geen uitleg of toelichting over waarom er niets mee wordt gedaan, of wat ik moet doen met de burgers waarmee ik contact heb over dit probleem. Ik baal er erg van, maar weet niet hoe ik duidelijk moet maken dat we hier een serieus probleem hebben."

www.loyalategenspraak.nl | info@loyalategenspraak.nl

Onmacht-dilemma

Hofnar-dilemma

Relationele dilemma

Integriteitsdilemma

LOYALE
TEGENSPRAAK

Verlegenheidsdilemma

Timingsdilemma

Afstandsdilemma

Sociale veiligheid-dilemma

Verbloem-dilemma

Carrière-dilemma

Integriteitsdilemma

Integriteitsdilemma

tegenspraak
GEVEN

Het Integriteitsdilemma dilemma gaat over het gevoel dat je kunt hebben wanneer je weet dat het probleem door een specifieke aanpak niet de aandacht krijgt die het zou moeten krijgen. Je schrijft het probleem op in het eindrapport zoals je is opgedragen, maar eigenlijk weet je dat op deze manier de burgers niet geholpen worden.

LOYALE
TEGENSPRAAK

"Ik maak me opeens zorgen over een probleem dat ik heb tegen gesloten bijlagen in mijn werk. Ik heb dit bij mijn leidinggevende aangekaart en wat later moet ik het zo omschrijven in mijn eindrapport. Als ik het op deze manier omschrijf, wordt niet duidelijk hoe de werkechte in de steel zit. Zaken worden dan mogelijk verdraaid of niet scherp genoeg gethematiseerd. Het is dan niet de aanpak die het probleem in de praktijk op maatschappelijk zal niet met een sluisje aflopen. De burgers worden dan niet geholpen. Dat zit me echt niet lekker."



www.loyalategenspraak.nl | info@loyalategenspraak.nl

Carrière-dilemma

tegenspraak
GEVEN

Het Carrière-dilemma gaat over het effect dat het aankaarten van een probleem kan hebben op je carrière. Het gaat erom op je werk, er zal zelfs een promotie aan te komen, maar sinds het aankaarten van een probleem wordt hier niet meer over gesproken.

LOYALE
TEGENSPRAAK

"Het is natuurlijk geen leuke boodschap om te geven en te ontvangen dat bepaalde kwaliteiten niet de diepte meer over mijn promotiesamenstelling was duidelijk niet bij het probleem die ik aankaarte, maar ik heb dan mijn mond moeten houden om toch die promotie te krijgen."



www.loyalategenspraak.nl | info@loyalategenspraak.nl

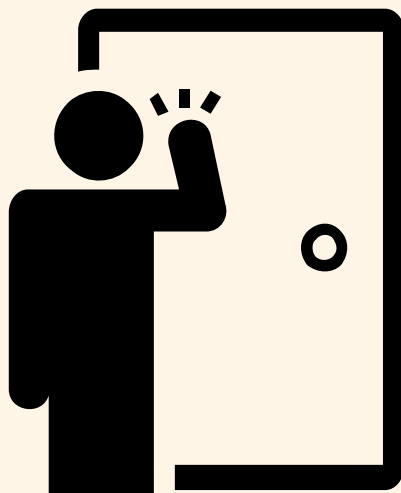


COLUMN | LOYALITEIT LIGT OOK IN HET MEESPREKEN MET EEN TEGENSPREKER

Tekst geschreven door Luc van Veggel
Voormalig rijksambtenaar, nu gepensioneerd

Als je betrokken bent bij je organisatie en tegen de stroom in een risico signaleert, ligt er een eenzame weg voor je. Loyaal naar de organisatie, in een omgeving die niks heeft met tegenspraak, zonder steun van je omgeving.

Werkend in een afdeling direct voor de algemeen directeur, deelde ik in een afdelingsoverleg mijn ernstige zorgen over irreguliere ontwikkelingen bij een van de directies. Dat was ook onze taak: de algemeen directeur adviseren en informeren over risico's. Ik handelde in mijn beleving vanuit mijn loyaliteit naar de organisatie, ondanks dat ik daarmee, gedogende of zelfs meewerkende, bovengestelden tegensprak. Mijn afdelingshoofd was begripvol, vond het goed dat ik het inbracht en zegde toe er beslist aandacht aan te geven in het managementteam van de directie.



Na de vergadering kwamen collega's naar me toe met complimenten en extra informatie over de kwestie, want ook zij hadden die beschikbaar. De tijd verstreek, vele verhalen volgden, bij de koffie, in kamers - met gesloten deur - en via de telefoon. Er werd me wel eens een document toegespeeld en regelmatig werd

steun uitgesproken voor mijn aanhoudende inzet op dit dossier. Binnenskamers. Achteraf. Dit duurde drie jaar en er veranderde niets. In vergaderingen bleef ik aandacht vragen en viel er vaak een stilte. Steeds meer zelfs. Geen bijval tijdens, maar altijd wel na een vergadering. Uiteindelijk heb ik na heel veel gedoe - een melding van onbehoorlijk bestuur, een extern onderzoek met indringende aanbevelingen (die volledig onderschreven werd door mijn directie, zonder verder enige concrete actie) - ontslag genomen. Inmiddels twee jaar geleden.

Goed om een collega achteraf je steun te betuigen. Beter om je steun te laten zien op het moment dat het ertoe doet. Loyaliteit kan ook liggen in het meespreken met een tegenspreker. Goed voor de organisatie, goed voor de tegenspreker, goed voor jou. Loyale tegenspraak is goed voor iedereen.

Ik blijf geïnspireerd door de tekst uit het lied 'De lange weg' van Bots (1976): "De weg is lang en kent ook eenzaamheid, maar mensen, voer de strijd niet alleen [...] Onze strijd is niet langer te vermijden, als je maar weet waar het steeds om gaat". De kwestie blijft mijn aandacht krijgen. Ooit zal het veranderen, met hulp van anderen.

5 VERWONDERVRAGEN

We hebben meerdere rijksambtenaren gevraagd om de vijf verwondervragen te beantwoorden. Wanneer hebben zij zelf tegenspraak gegeven en ontvangen en hoe ging dat? En hebben zij ook een keer hun tegenspraak ingeslikt en waarom dan? Maar ook de vraag hoe zij zelf graag tegengesproken zouden worden en wat zij als minister van Tegenspraak zouden doen om de ruimte voor loyale tegenspraak binnen de Rijksoverheid te vergroten? Deze keer worden de vijf verwondervragen beantwoord door:

Anomien*

1. Wanneer sprak je zelf tegen en hoe ging dat?

Als jonge, nieuwe ambtenaar vind ik het soms best lastig om tegen te spreken; zeker in een organisatie met mensen met veel meer werk- en levenservaring. In het begin was ik vooral bezig met mijzelf wegwijs maken binnen de organisatie. Wanneer ik tegen iets aanliep, kreeg ik weleens te horen van: "Zo gaat het hier nou eenmaal". Ik ervaar dan soms best een spanningsveld tussen mijn nieuwe ideeën 'van buitenaf' en de ideeën die bestaan bij collega's die er langer werken.

Als nieuweling ga je jezelf afvragen

of het aan jou ligt, of dat jij moet wennen aan je nieuwe werkplek, of dat je nog niet genoeg ervaring en kennis op het onderwerp hebt. Dat weerhoudt jou ervan om tegen te spreken, bij kleine of grote zaken. Je bent meer terughoudend om tegen te spreken. Je voelt je immers nog 'het groentje'. Althans dat is mijn ervaring. Tegelijkertijd zijn nieuwe inzichten juist zó waardevol. Het blijft dus oefenen, het tegenspreken.

2. Wanneer heb je tegenspraak ontvangen en wat vond je daarvan?

In mijn relatief korte tijd bij de Rijksoverheid ben ik dit nog niet écht tegengekomen. Misschien wel een voorbeeld dat ik in het begin te horen kreeg om mijn werk met

nóg meer partijen af te stemmen. Het leek voor mij, als nieuweling, allesbehalve efficiënt en ik vroeg me toch af waarom het nodig was. Ik heb er nu ik erop terugkijk veel van kunnen leren. Ik heb ook geleerd om tegenspraak, of feedback, niet altijd te beschouwen als commentaar, maar juist als hulpmiddel om je werk nog beter te doen.

Lees verder →

* De rijksambtenaar in kwestie komt liever niet met naam en toenaam in het boek. Het is fijn dat op deze manier de ervaringen en ideeën over loyale tegenspraak toch gedeeld kunnen worden. Tegelijkertijd laat het zien dat het niet vanzelfsprekend is om open over dit onderwerp te spreken.

3. Heb je ook een keer niet tegen gesproken, terwijl je dat eigenlijk wel wilde en hoe kwam dat?

Soms zou ik wel wat willen zeggen van bepaald taalgebruik. Bepaalde woorden kunnen (onbedoeld) denigrerend overkomen of een negatieve ondertoon hebben. Tegelijkertijd wil ik ook niet dat collega's het gevoel hebben heel voorzichtig te moeten zijn in wat ze zeggen.

4. Wat is jouw advies aan mensen die jou willen tegenspreken?

De manier waarop de tegenspraak wordt gebracht, is voor mij bijna even belangrijk als de boodschap zelf. Luister actief naar elkaar, geef elkaar de ruimte om uit (en tegen) te spreken. Stel ook vragen en probeer te achterhalen waarom diegene tegenspraak geeft. Neem de tijd en wees vooral respectvol naar elkaar. Pas dan maak je écht de connectie met elkaar en kom je verder.

5. Je bent een dag de minister van Tegenspraak: wat doe jij om tegenspraak gemeengoed te maken?

Ik zou als minister van Tegenspraak beginnen bij het onderwijs. Het lijkt mij belangrijk om mensen van jongs af aan te leren om je uit te spreken en om goede gespreksvaardigheden op te doen. Maak het bijvoorbeeld een vast onderdeel op scholen. Door regelmatig te oefenen met jezelf uitspreken, het voeren van lastige gesprekken of met debatteren, doe je hele nuttige vaardigheden op. Op deze manier wordt het hopelijk wat meer gesneden koek.

“**Geef elkaar de ruimte**”



DOETIP!

De 5 verwondervragen zijn een leuke manier om meer te weten te komen over hoe iemand loyale tegenspraak ervaart.

Beantwoord de 5 verwondervragen eens voor jezelf, laat een collega ze beantwoorden of beantwoord ze met je hele team. Gebruik de antwoorden als gespreksstarter. En denk eraan: alle antwoorden zijn goed!

AANSPREKEN IS OOK EEN VORM VAN LOYALITEIT | SANDER DALENBERG

Ook bij Defensie wordt nagedacht over en gewerkt aan het vergroten van de ruimte voor loyale tegenspraak. Luitenant-kolonel Sander Dalenberg deelt zijn inzichten en kennis op basis van drie kernelementen: Opwaartse communicatie, practise what you preach en reflectie.

Tekst geschreven door Jan Jelle van Hasselt
Senior communicatieadviseur bij het programma Grenzeloos Samenwerken

Opwaartse communicatie

Loyale tegenspraak wordt ook wel opwaartse communicatie genoemd. Anders dan bij feedback wordt er niet om gevraagd, maar gebeurt het in het werkproces zelf, op momenten waarop het nodig wordt gevonden. Het team moet daar ruimte en veiligheid voor bieden en als dat lukt zal het resultaat van het werk ook beter zijn.

Practise what you preach!

Belangrijk is dat de leidinggevende ook zelf laat zien dat er ruimte en tijd is voor tegenspraak binnen het team. Door niet alleen te zeggen: "Mijn deur staat altijd open", maar door ook zelf bij mensen binnen te lopen en te vragen hoe het gaat. Bij kritische

vragen uit het team is de reflex om daar fel op te reageren. Maar voor de veiligheid is het zaak die inbreng ook echt serieus te nemen; durven ermee om te gaan. Eén van de belangrijkste zaken is wat er met de inbreng wordt gedaan: ervaren teamleden dat het

heel anders dan "Ik ben het er niet mee eens".

Reflectie

Voor dit onderwerp moet je een persoonlijke afweging maken: ga je er echt iets mee doen, of probeer je er zo min mogelijk last van te

“**Waar sta jij voor en wat zijn jouw belangen?**”

nut heeft om een inbreng te doen? Als dat niet zo is, zal de inbreng afnemen of zelfs opdrogen. Voor de teamleden is het zaak na te denken over de 'verpakking' waarin de tegenspraak wordt gedaan: "Ik zou graag een andere invalshoek willen inbrengen" klinkt

hebben? Wat doe ik zelf om een goed klimaat voor tegenspraak te creëren? Maar een misschien nog belangrijkere vraag: is er sprake van wederzijds vertrouwen? Als daar wat aan mankeert (bij jezelf of bij het team), zal dat eerst geadresseerd moeten worden en daaraan

De drie kernelemente zijn vormgegeven in de infographic op de volgende pagina. Gebruik deze infographic om te kijken hoe het staat met de ruimte voor loyale tegenspraak binnen jouw team en wat je kunt doen om de ruimte voor tegenspraak te vergroten.

moeten worden gewerkt. Ga eens wat dieper in gesprek met teamleden en stel bijvoorbeeld vragen als: "Waar sta jij voor?" en "Wat zijn jouw belangen?".

GrenzeLoos Samenwerkt het Rijk

Bang zijn om te falen is niet erg. Niets doen wel!

SANDER DALENBERG

LUITENANT-KOLONEL EN SENIOR ADVISEUR SOCIALE VEILIGHEID EN INTEGRITEIT BIJ HET MINISTERIE VAN DEFENSIE

AANSPREKEN IS OÓK EEN VORM VAN LOYALITEIT

AANSPREKEN ≠ AFVALLEN

3 KERNELEMENTEN OM TE DOEN!

AANSPREKEN? DAN HEB JE DIT NODIG:

Communicatie skills: van kritiek naar passende en pakkende feedback

Balans tussen 'beren op de weg' en 'rasoptimisme'

Feeling: Aansluiten bij het perspectief van de ander.

Vragen stellen = in verbinding komen. Ter verantwoording roepen = telling brengen

VEILIGE BODEM VOOR LOYALE TEGENSpraak?

- ▶ Neem tijd voor het leren kennen van de ander
- ▶ Investeer in het begrijpen van de (belangen van de) ander
- ▶ Bevorder een klimaat waarin vragen stellen wordt gewaardeerd.
- ▶ Maak afspraken die passen bij het team ipv bij de mores
- ▶ Houd mensen betrokken bij wat er gebeurt en staat te gebeuren
- ▶ Informeer mensen over wat je met feedback gaat doen of hebt gedaan.
- ▶ Geef het goede voorbeeld: als je door de feedback verandert van inzicht, deel dat dan

1 OPWAARTSE COMMUNICATIE (DOWN-TOP).

Meer dan 'mijn deur staat altijd voor je open'



Ongevraagd & als je het niet verwacht (o.b.v. behoefte)



Team-verantwoordelijkheid

Draagt bij aan leiderschap én teameffectiviteit



Luisteren naar je gut-feeling (onderbuik-gevoel)



2 PRACTICE WHAT YOU PREACH

Het gaat niet om wat je zegt, maar om wat je doet.



Incongruentie is killing

Manager heeft voorbeeldfunctie



Staat je deur echt altijd open? Loop dan ook eens bij anderen naar binnen. (bij hybride werken: bel elkaar!)

Kijken naar wat er gebeurt i.p.v. luisteren naar de gedragscode



Oprechte aandacht = verbinding!

3 REFLECTIE OP JEZELF EN (GRENZELOOS) SAMENWERKINGSPARTNERS

Open staan is iets anders dan functioneel ermee omgaan (intrinsieke motivaat!)




Wat doe ik om inspraak te stimuleren? (geldt voor iedereen!)



Is er wederzijds vertrouwen? En wat is dat eigenlijk?



Sta ik open voor het écht begrijpen van de ander?



TIPS. JUST DO IT!

Stel geen waarom-vragen (open staan i.p.v. ter verantwoording roepen)

Vragen stellen is niet hetzelfde als STELLEN (Stel je kwetsbaar op om te verbinden en te begrijpen)

Voorstellen doen is constructief

Spannend? Zeg het dan!

Als het gaat wringen in een gesprek: benoem het! Wat gebeurt er nu?

ik vind... natuurlijk... altijd...

Let op je woorden, sommige zijn niet zo subtiel als bedoeld.

Negatieve ervaring met aanspreken (dan doe je het geen tweede keer)

MINDMATTERZ.NL

Onzekerheid over de gevolgen (hiërarchische macht)

Hoe reageert de ander? Kan die feedback omarmen?

Onzekerheid over het nut: Wat wordt er met feedback gedaan?



NIEUWE AMBTSEED VOOR RIJKSAMBTENAREN HOUVAST VOOR TEGENSpraak?

Tekst geschreven door [Symone Peters](#)

[Coördinerend beleidsmedewerker Integriteit en Ambtelijk Vakmanschap bij het ministerie van BZK](#)

Rijksambtenaren krijgen in 2024 een nieuwe ambtseed. In de nieuwe versie van de ambtseed staat duidelijker dat je als ambtenaar werkt in het algemeen belang en voor de samenleving. Ook drukt de nieuwe eed beter uit dat ambtenaren in hun werk met alle mensen omgaan op basis van rechtvaardigheid, gelijkwaardigheid en respect.

Dat is de kern van de vernieuwing. In de nieuwe ambtseed klinken de lessen voor het ambtelijk vakmanschap door die we de afgelopen jaren hebben meegekregen: meer aandacht voor het samen werken aan maatschappelijke opgaven, voor de mens achter het vraagstuk, voor rechtvaardige uitkomsten van overheidsbeleid. De dienstbare ambtenaar is weer terug, maar in een moderner jasje.

Wat betekent dit voor de loyaliteit van rijksambtenaren in de vaak ingewikkelde politiek-ambtelijke verhoudingen? Hoe sterk staat de rijksambtenaar in zijn tegenspraak?

Mijn stelling is: sterker dan voorheen! Immers: met de ambtseed in handen kunnen rijksambtenaren zich op deze dienstbaarheid aan de samenleving beroepen. Zowel tegenover hun ambtelijke, als politieke bazen. Het nodigt uit om met elkaar het gesprek te blijven voeren over de vraag of we met elkaar nog steeds goed bezig zijn, in plaats van dat we voort denderen in een rijdende trein die steeds verder van ons oorspronkelijke doel verwijderd raakt.

En dat gesprek voeren is bittere noodzaak, want natuurlijk is niet altijd helder wanneer je het goede doet. En natuurlijk blijven er loyaliteitsconflicten bestaan, als er verschil van inzicht is hierover. Maar in een ideale wereld zou er maar één loyaliteit bestaan, omdat de overheid er is voor de burgers en niet voor zichzelf. Als we dat allemaal in het achterhoofd houden, moeten we er met elkaar in een goed gesprek uitkomen.

Hoe voer je dan dat goede gesprek of weet je dat je met de goede dingen bezig bent? De Gids Ambtelijk Vakmanschap kan hierbij helpen. Kijk op pagina 16 en 17 voor de gids



MEER WETEN



Benieuwd naar de nieuwe ambtseed?
Klik op de QR-code.



5 VERWONDERVragen

We hebben meerdere rijksambtenaren gevraagd om de vijf verwondervragen te beantwoorden. Wanneer hebben zij zelf tegenspraak gegeven en ontvangen en hoe ging dat? En hebben zij ook een keer hun tegenspraak ingeslikt en waarom dan? Maar ook de vraag hoe zij zelf graag tegengesproken zouden worden en wat zij als minister van Tegenspraak zouden doen om de ruimte voor loyale tegenspraak binnen de Rijksoverheid te vergroten? Deze keer worden de vijf verwondervragen beantwoord door:

Anja van Loon

Manager Directie Asiel en
Bescherming bij de IND

1. Wanneer sprak je zelf tegen en hoe ging dat?

Graag weeg ik goed af waar je wel of niet op inzet en waar je van bent of wilt zijn, en dat je je toezeggingen nakomt. Het deelnemen aan een pilot neem ik daarom ook heel serieus en tegelijkertijd verwacht ik dat van alle deelnemende partijen. Toen ik merkte dat niet iedereen conform de uitgangspunten in de pilot aan het werk was en dit niet wilde aanpassen, ben ik tegen de

“

Samen kijken hoe het beter kan ”

stroom in gaan aangeven dat - gelet op mijn ervaringen - het mijns inziens beter is het een en ander anders in te richten en onze deelname in te perken, en tevens de financiering aan te passen.

2. Wanneer heb je tegenspraak ontvangen en wat vond je daarvan?

Regelmatig worden er vragen gesteld over de wijze van uitvoering van het beleid. Geef je voorrang aan inhoud of aan uitvoering en snelheid, en hoe pakt dat uit in de dagelijkse praktijk? Ik vind het nuttig, want dan kun je samen kijken hoe het beter kan en zo zoveel mogelijk mensen tevreden maken.

3. Heb je ook een keer niet tegen gesproken, terwijl je dat eigenlijk wel wilde en hoe kwam dat?

Niet altijd voel ik de ruimte om tegen te spreken of vind ik het belangrijk genoeg om dat op dat moment te doen. Hoe het kwam vind ik lastig, waarschijnlijk ook de felheid die anderen soms laten zien. En als je standpunt erg ver verwijderd is van de ander, is het moeilijker in mijn beleving.

4. Wat is jouw advies aan mensen die jou willen tegenspreken?

Vooraf doen. Het helpt wel als je zegt dat je tegen wilt spreken, je een ander standpunt hebt en dat je daar graag verder over wilt sparren.

“ **Tegen spreken kan een cadeau zijn** ”

5. Je bent een dag de minister van Tegenspraak: wat doe jij om tegenspraak gemeengoed te maken?

Een campagne organiseren waarin je laat zien dat het een cadeau kan zijn om tegen te spreken of tegenspraak te ontvangen. Een beeld zegt meer dan duizend woorden.



DOETIP!

De 5 verwondervragen zijn een leuke manier om meer te weten te komen over hoe iemand loyale tegenspraak ervaart.

Beantwoord de 5 verwondervragen eens voor jezelf, laat een collega ze beantwoorden of beantwoord ze met je hele team. Gebruik de antwoorden als gespreksstarter. En denk eraan: alle antwoorden zijn goed!

BEST PRACTICES OVER DE GRENS: NOORWEGEN

Loyale tegenspraak en het verzoenen van loyaliteiten

De Noorse overheid heeft een nationaal kader ontwikkeld dat ten grondslag ligt aan de ontwikkeling van leiderschap binnen de overheid: *Leadership in Norway's civil service*.

In dit document wordt nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de verantwoordelijkheid en plicht van leidinggevendenden om tegen te spreken. In het document wordt dit als volgt omschreven:

“The Civil Service is an instrument for the elected political authorities. Some Civil Service managers are asked to give advice and guidance to the political leadership, and they are required to loyally implement policies once they are decided. At the same time, managers must seek to ensure that decisions are based on professionally and legally sound assessments and that they take proper account of the interests of the general public both today and in the future. There may be a clash between these two considerations. Short-term political gains are sometimes made at the expense of long-term policy goals. Civil Service managers have a duty to make

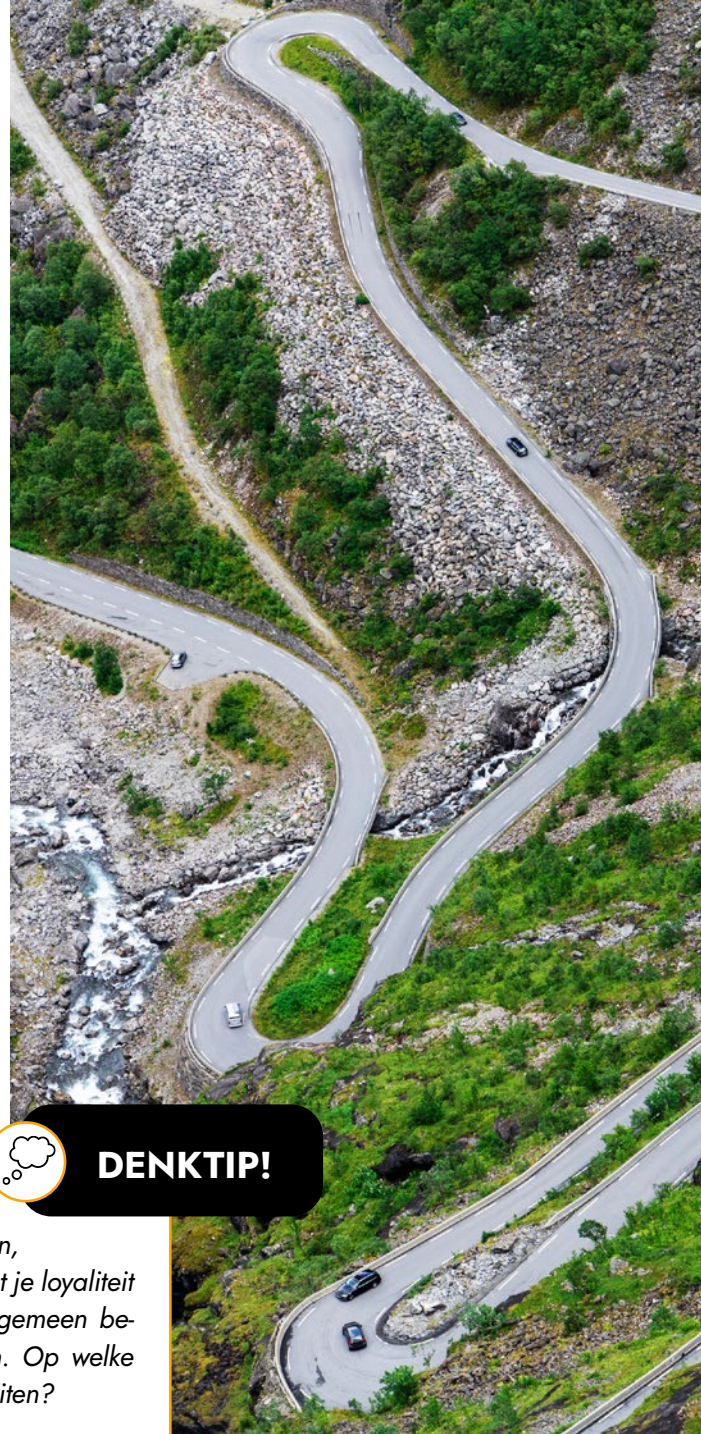
politicians aware of such conflicts. They must carry out critical analyses, provide constructive counter-arguments, explore alternative solutions and carry out reliable impact assessments. They must have courage. The duty of loyalty must not be imposed in such a way that it compromises a manager's professional integrity or undermines the regard for well-informed and knowledge based decisions. Managers have a responsibility for ensuring that freedom of expression is safeguarded for all Civil Service employees within the framework of the ethical guidelines for the Civil Service and notification routines in the agency concerned.”

Kortom: in Noorwegen wordt aan het ambtelijk leiderschap expliciet de moed gevraagd om hun politieke meerderen bewust te maken van conflicten als langetermijnbeleidsdoelstellingen in het geding komen

door de politieke wind die er op dat moment waait. Hierbij dienen ambtelijk leiders zich ervan bewust te maken, dat ambtelijke loyaliteit nooit mag inhouden dat de integriteit of de positie van goed onderbouwde vakinhoudelijke adviezen wordt ondermijnd. De Noorse overheid stelt dan ook de volgende kritische reflectievraag aan ambtelijk managers:

“Als leider heb je de plicht tot loyaliteit aan de politiek, je medewerkers en het algemeen belang. Op welke wijze combineer je deze drie loyaliteiten?”

Niet alleen als leidinggevende krijg je te maken met deze drie loyaliteiten, ook als ambtenaar kun je ervaren dat je loyaliteit aan de politiek, collega's en het algemeen belang met elkaar op spanning staan. Op welke wijze combineer jij deze drie loyaliteiten?



DENKTIP!



BEST PRACTICES OVER DE GRENS: ENGELAND

Civil Service Code

Voor Britse ambtenaren is de zogenaamde *Civil Service Code* opgesteld. Deze Civil Service Code geldt voor alle rijksambtenaren en maakt integraal deel uit van de arbeidsrelatie, met de mogelijkheid om deze per departement nog aan te vullen. De code heeft nadrukkelijk geen betrekking op HR-aangelegenheden. De code vertaalt vier kernwaarden naar gedrag en beschrijft ook de rechten en verantwoordelijkheden van ambtenaren.

Binnen deze code wordt veel aandacht besteed aan de positionering en invulling van loyaliteit van ambtenaren aan de politiek. Daarnaast kent de code ook elementen die juist de kritische houding van ambtenaren benadrukt. Ter illustratie de volgende voorbeelden:

- Onder de kernwaarde 'integriteit' beschrijft de code dat ambtenaren naar beste vermogen eerlijk, efficiënt, tijdig en met gevoel en oog voor de publieke zaak hun werk dienen te verrichten.
- Vanuit de kernwaarde 'objectiviteit' mag je als ambtenaar geen (politiek) onwelgevallige feiten of relevante overwegingen achterhouden bij het nemen van een besluit of het geven van een advies.

De departementen hebben op hun beurt de plicht om ambtenaren bewust te maken van de Civil Service Code. Indien je als ambtenaar het idee hebt dat je in conflict komt met de code, dan is de eerste lijn om dit aan te kaarten bij de directe leidinggevende. Zodra dat niet lukt of wenselijk is, kunnen

ambtenaren zich ook wenden tot speciaal aangewezen functionarissen binnen het departement. Ook bestaat er nog een escalatiemogelijkheid naar de Civil Service Commission. Een ambtenaar kan zich rechtstreeks tot deze commissie wenden.



LEESTIP!



Benieuwd naar alle vier de kernwaarden van de Civil Service code? Klik op de QR-code en lees de hele code.

COLUMN | AANDACHT VOOR LOYALE TEGENSpraak BEGINT AL BIJ DE OPLEIDING

Tekst geschreven door [Julien van Ostaaijen](#)

Lector Recht en Veiligheid, Centre of Expertise Veiligheid & Veerkracht, verbonden aan Avans Hogeschool
Universitair docent bij het Department of Public Law and Governance, Tilburg University



Elke keer als ik in Den Haag vanuit het Centraal Station naar de ministeries loop of bij een grote gemeente of provincie ben, valt het me op: ik zie dan onze studenten letterlijk het werkveld binnengaan. Meestal begin twintig, zakelijk gekleed, haren netjes. En geregeld vraag ik me af hoe mijn oud-studenten zich staande houden als ze met politieke of ambtelijke druk te maken krijgen?

De volgende zware gedachte kan ik dan meestal niet onderdrukken: hoe voorkom ik dat deze jonge, deels door mij opgeleide, professionals over twintig jaar niet verantwoordelijk zijn voor een volgende Toeslagenaffaire?

Ik maak me geen illusies: voorkomen zal ik het niet kunnen, maar wat is mijn bijdrage als docent om ze bewust te maken van wat er in hun carrière kan gebeuren en hebben ze dan de kennis en middelen om ze bij morele dilemma's te helpen? Zelf probeer ik als docent/lector op drie manieren meer te doen met het thema 'behoorlijk bestuur'.

Allereerst door aandacht te vragen voor de relatie van wet- en regelgeving tot behoorlijk bestuur. Overheden dienen zich aan

wet- en regelgeving te houden, maar er zijn uitzonderingen. Wat doe je als regels of richtlijnen belemmeren om 'het goede' te doen?

Als tweede: door aandacht te hebben voor het belang van loyale tegenspraak binnen de overheid. Het gaat dan om het voorbereiden van onze aankomende professionals op ambtelijke en politieke druk en hoe ze daarmee om kunnen gaan.

En als derde: het belang van tegenmacht op systeemniveau. Het gaat dan om de vraag hoe je een bestuurlijk systeem, alsmede de bijbehorende cultuur, zo kunt inrichten dat wordt voorkomen dat één bestuurslaag, organisatie of actor zijn wil te dominant kan doordrukken.

Dit zijn ingewikkelde onderwerpen en het is zeker niet zo dat hiermee misstanden in de toekomst voorkomen kunnen worden, maar loyale tegenspraak en omgaan met ambtelijke druk zijn te belangrijke onderwerpen om er pas na de opleiding mee geconfronteerd te worden.



MEER WETEN



Wil je meer weten over het onderzoeksprogramma van Julien? Klik op de QR-code.



MEER WETEN

Wil je meer weten over de electorale rede van Julien? Klik op de QR-code.

QUOTES LOYALE TEGENSpraak

Deze quotes zijn uitspraken van rijksambtenaren uit de gesprekken die het projectteam Loyale Tegenspraak afgelopen jaren heeft gevoerd.



“LOYALE
TEGENSPRAAK
ALS DE KUNST
VAN HET
ONEENS ZIJN.”

“Tegenspraak betekent ambtelijk perspectief brengen: andere redeneerlijnen aanbieden die net zo valide zijn.”

“Tegenspraak is niet bedoeld om vervelend te zijn; het heeft juist als doel om tot betere beslissingen te komen.”



“Bij een onveilige uitspreekcultuur is tegenspraak vooral een carrière-verkortende opmerking.”

“Als de organisatie in staat is om waardevrij naar elkaar te luisteren, heb je een perfecte springplank om tegenspraak te organiseren.”

“Het is niet zo dat er per definitie iets met de tegenspraak moet worden gedaan, maar er moet wel duidelijk worden gezegd waarom er niks mee wordt gedaan.”

“Tegenspraak is per definitie loyaal. Niet-loyale tegenspraak bestaat niet. Het is bij tegenspraak de kunst om te kijken hoe je daar een wederzijdse loyaliteit van kunt maken.”

“Tegenspraak hoeft niet altijd te leiden tot anders handelen. Het gaat erom te komen tot goed beleid. Dat is de functie van tegenspraak.”



“Het goed geven en ontvangen van tegenspraak is een blijvende zoektocht.”



ABT'TJE

Een abt'tje (alarmbelletje) wordt geïntroduceerd om ambtenaren de mogelijkheid te bieden om situaties, waarin zij ervaren dat het publieke belang in het geding is, of waarbij er onrecht dreigt te ontstaan, aan te kaarten binnen de organisatie.

Een abt'tje gaat niet over persoonlijke kwesties of politieke opvattingen van de ambtenaar. Een abt'tje wordt aangevraagd als de ambtenaren ervaren dat de rechtsstatelijkheid in het geding is of als het beleid leidt tot situaties die wringen met het publieke belang.

Je kunt als individu een abt'tje aanvragen en ook als groep. Voor een abt'tje gelden een aantal (7) processtappen. Deze zorgen ervoor dat er voldoende aandacht, ruimte en opvolging is.

De waardering voor het aanvragen van een abt'tje is positief. Het wordt gezien en gewaardeerd als een teken van oprechte betrokkenheid bij de overheid. Het creëert ruimte voor een verdiepende reflectie op het handelen van de overheid.

Periodiek worden de abt'tjes binnen de organisatie verzameld en geëvalueerd. Wat zegt dit over de ruimte binnen de organisatie voor tegenspraak? Wat is nodig voor vervolg?



DOETIP!

Maak een abt'tje mogelijk voor je eigen organisatie. Vorm een werkgroep en bedenk hoe jullie 'het abt'tje' willen invoeren en laten leven. Zo kun je een concrete bijdrage leveren aan het mogelijk maken van betrokken tegenspraak van collega's.

VRAAG EEN ABT'TJE AAN!

Als je een abt'tje aanvraagt, geef je aan dat je vanuit de loyaliteit aan je beroep of de publieke zaak aan de bel wilt trekken. Je wilt in gesprek met de organisatie over een onderwerp, waarvan jij vindt dat het leidt tot onrecht of verkeerde afslagen.

A = ACTIEVE REFLECTIE (ambtenaar)

1. Reflectie tegenspreker

Als tegenspreker stel je jezelf de vraag:

- Wat zie ik precies gebeuren?
- Heb ik voldoende informatie om hier iets van te vinden?
- (H)Erkennen collega's dit punt ook?
- Bedenk hoe je je punt het beste duidelijk kunt maken
- Wat brengt het aankaarten mij, en wat niet?

B = BUIKPIJN BEGRIPPEN (ambtenaar en leidinggevende)

2. Met wie ga ik in gesprek?

Met wie wordt het gesprek gevoerd: met de leidinggevende, of is het wenselijk dat hier(bij) anderen (collega's) aanschuiven?

3. Organiseer tijd, rust en ruimte

Zorg ervoor dat een abt-gesprek rust en ruimte heeft. Niet aanspreken op de gang of in de rondvraag van een teamoverleg.

4. Voorbereiden van het gesprek

Welke verwachtingen heb ik, van mijzelf en van de ander? Bedenk alvast wat een mogelijke uitkomst of vervolgactie zou kunnen zijn van dit gesprek.

T = TEGENSPREKEN (gesprek en vervolg)

5. Het gesprek

- Leg uit waarom je in gesprek wilt, welke verwachtingen heb jij?
- Sta open voor de ander, luister naar elkaar. Laat de ander uitspreken. Stel je oordeel uit. Onderzoek met open mind

6. Hoe nu verder?

- Bedenk hoe het verder gaat. Wat is een (eventuele) logische vervolgactie?
- Hebben we duidelijke afspraken gemaakt?

7. Nazorg

- Wat wordt er gedaan met mijn tegenspraak? Is er een terugkoppeling nodig? Bespreken we dit in het team? Wordt ervaren dat er serieus naar de input gekeken is? Wordt de reactie/afhandeling begrepen?

Het wordt gezien en gewaardeerd als een teken van oprechte betrokkenheid



WERKVORM: GEBRUIK EEN 'RED-TEAM'

Een Red-Team is een groep individuen die de rol van kritische interne tegenmacht op zich neemt om de kwetsbaarheden van beleid te identificeren, de effectiviteit ervan te evalueren en aanbevelingen te doen om het beleid waar mogelijk te verbeteren. Doordat een Red-Team andere perspectieven en benaderingen gebruikt, gaat het dan ook niet alleen om meedenken, maar om tegendenken. Je vraagt een groep dus expliciet om tegenspraak te geven!

Binnen KIEM (zie kader) zijn ze aan het kijken hoe zij Red-Teams meer kunnen gebruiken binnen BZK. Wil je zelf een Red-Team organiseren? Volg dan onderstaande stappen!

Stap 1 | Deelnemers en Onderwerp selecteren

Een Red-Team is het meest succesvol als het vanuit verschillende perspectieven naar een vraagstuk kan kijken. Zorg daarom voor een zo divers mogelijk team. Het kan bestaan uit alleen collega's, maar het biedt ook een kans om externe perspectieven binnen te halen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan academici,

experts, stakeholders rond het onderwerp, ervaringsdeskundigen en/of ambtenaren van andere ministeries of bestuurslagen. Veel onderwerpen zijn geschikt voor een Red-Team. Een team heeft de meeste impact als het in een vroege fase kan kijken naar een beleidsstuk of strategie. Kies daarom een thema waarbij het nog gemakkelijk is om bij te sturen, zoals bijvoorbeeld de eerste versie van een strategie of beleidsstuk.

Stap 2 | Het Red-Team komt bij elkaar

Gebruik een facilitator als het Red-Team bij elkaar komt, bij voorkeur iemand die nog niet aan het stuk heeft gewerkt. De facilitator blijft tijdens het proces neutraal en zorgt dat iedereen voldoende aan het woord komt. Voordat het Red-Team bij elkaar komt, ontvangt het de relevante informatie (bijvoorbeeld een beleidsstuk); op de ochtend van het overleg heeft het Red-Team een paar uur de tijd om met elkaar het stuk grondig te bespreken en samen te bepalen wat zij als de zwakke punten zien.

De focus van de deelnemers ligt zo veel mogelijk op alle manieren waarop het voorgestelde beleid verkeerd kan gaan.

Stap 3 | In gesprek gaan

In de middag sluiten de ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor het beleidsstuk, aan bij het Red-Team en worden de geïdentificeerde problemen gedeeld. De facilitator zorgt ervoor dat het Red-Team eerst voldoende ruimte krijgt om de door het team geïdentificeerde valkuilen duidelijk uit te leggen. Hierna gaan de verantwoordelijke ambtenaren met elkaar in gesprek over de gedeelde inzichten van het Red-Team. Het team denkt als tegendenker mee over mogelijke aanpassingen.

Randvoorwaarden

Om van Red-Teams een succes te maken, is de buy-in van de top van de organisatie een vereiste. Dit voorkomt dat alternatieve zienswijzen over het beleidsstuk niet als kritiek worden weggezet, maar echt worden geaccepteerd. Verder is het belangrijk dat het Red-Team toegang heeft tot alle informatie en weet wat

Heb je zelf een *Red-Team* georganiseerd binnen jouw team, opgave of organisatie? Deel je ervaringen met KIEM via kiem@minbzk.nl

er binnen een organisatie speelt. Tot slot moet er ruimte zijn voor deelnemers om creatief te zijn en buiten de standaarddenkpatronen van een organisatie te kunnen stappen.



MEER WETEN

KIEM staat voor Kennis, Internationaal, Europa en Macroeconomie. Wil je meer weten over waar de directie KIEM zich mee bezighoudt? Klik op de QR-code en ga naar de website.



5 VERWONDERVRAGEN

We hebben meerdere rijksambtenaren gevraagd om de vijf verwondervragen te beantwoorden. Wanneer hebben zij zelf tegenspraak gegeven en ontvangen en hoe ging dat? En hebben zij ook een keer hun tegenspraak ingeslikt en waarom dan? Maar ook de vraag hoe zij zelf graag tegengesproken zouden worden en wat zij als minister van Tegenspraak zouden doen om de ruimte voor loyale tegenspraak binnen de Rijksoverheid te vergroten? Deze keer worden de vijf verwondervragen beantwoord door:

Bart Pieters

Manager Directie Asiel en Bescherming bij de IND

1. Wanneer sprak je zelf tegen en hoe ging dat?

Dat gebeurde in een klankbordgroep, waarin de suggestie werd gewekt dat de IND niet genoeg keek naar de belangen van de aanvrager. Ik heb met argumenten omkleed aangegeven dat we al een aantal controles en checks hanteren, waaruit blijkt dat we zorgvuldig kijken naar het belang van de aanvrager.

2. Wanneer heb je tegenspraak ontvangen en wat vond je daarvan?

Prima om tegenspraak te ontvangen. Het houdt je scherp en kritisch. Op die manier heb ik mijn beeld kunnen nuanceren.

3. Heb je ook een keer niet tegen gesproken, terwijl je dat eigenlijk wel wilde en hoe kwam dat?

Ik heb er in een situatie voor

gekozen om niet tegen te spreken, omdat ik al een aantal punten had ingebracht en ik niet telkens wilde tegenspreken. Het is geven en nemen!

4. Wat is jouw advies aan mensen die jou willen tegenspreken?

Het enige belangrijke vind ik respect. Het tonen van respect naar beiden, is cruciaal voor de zender en ontvanger van het tegenspreken.

5. Je bent een dag de minister van Tegenspraak: wat doe jij om tegenspraak gemeengoed te maken?

Ik zou een aantal basisregels geven om respectvol tegenspraak te geven

en te ontvangen, en iedereen een tegemoetkoming geven die dit thema actief bespreekt.



DOETIP!

De 5 verwondervragen zijn een leuke manier om meer te weten te komen over hoe iemand loyale tegenspraak ervaart.

Beantwoord de 5 verwondervragen eens voor jezelf, laat een collega ze beantwoorden of beantwoord ze met je hele team. Gebruik de antwoorden als gespreksstarter.

En denk eraan: alle antwoorden zijn goed!

WERKVORM: GEBRUIK EEN 'DISCUSSIE-LIJN'

Een Discussie-lijn (vrije vertaling van het Engelse Dissent Channel) is in beginsel een systeem, waarbij alle ambtenaren de mogelijkheid hebben om een nota direct met (de directe adviseurs van) de minister te delen. Hierbij gaat het om alternatieve analyses en inzichten die niet worden doorgezet in de normale lijn. Het is een extra middel om groepsdenken te voorkomen en tegenspraak aan te moedigen. Op dit moment onderzoekt KIEM (zie kader) of een dergelijk systeem in Nederland ook van pas zou kunnen komen. In de tussentijd kunnen teams hun eigen mini-discussie-lijn uitproberen. Volg onderstaande stappen en organiseer een eigen

Discussie-lijn binnen je team, opgave of organisatie!

Stap 1 | Van start gaan

Bepaal eerst naar wie de discussie-nota's moeten worden verzonden. Zorg vervolgens dat deze ontvanger/leidinggevende interesse heeft om deel te nemen. Werk je in of met een uitvoeringsorganisatie, dan is de Discussie-lijn open te stellen voor collega's bij beleid en bij uitvoering. Een leidinggevende kan het ook zelf opzetten voor zijn of haar eigen team.

Stap 2 | Duidelijke afspraken maken over gebruik

Maak scherp waar de Discussie-lijn

wel en niet voor kan worden gebruikt. Gaat het over beleidsinhoudelijke discussies en bezwaren? Om aan te geven dat iemand zich ethisch bezwaard voelt? Wordt verwacht dat de schrijver echt een nota schrijft, of is het meer een permanent feedback-formulier, waarin de schrijver zelf bepaalt in hoeveel detail hij of zij willen treden? Wie kan er precies gebruik van maken? Hoe wordt er op de nota gereageerd en binnen welke korte termijn (bijvoorbeeld binnen twee dagen) komt die reactie? Bepaal daarnaast of gebruikers anoniem inzendingen kunnen doen of niet. Anonieme inzendingen toestaan, heeft als voordeel dat het de drempel om problemen aan te kaarten lager maakt, maar heeft als nadeel dat dit mogelijk tot een te grote hoeveelheid inzendingen leidt. Bespreek in hoeverre het wenselijk is een Discussie-lijn te gebruiken voor thema's als ongewenst gedrag en P-zaken.

Stap 3 | Aankondigen en uitvoeren van Discussie-Lijn

Zorg ervoor dat iedereen weet van de mogelijkheid om gebruik te

Heb je zelf een *Discussie-lijn* georganiseerd binnen jouw team of organisatie? Deel je ervaringen met KIEM via kiem@minbzk.nl

maken van de Discussie-lijn. Leg in die communicatie helder de afspraken voor die zijn gemaakt in Stap 2. Wanneer er discussienota's binnenkomen, is het voor de legitimiteit en acceptatie van de Discussie-lijn van groot belang, dat daar op wordt gereageerd op de manier zoals eerder is afgesproken.



LEESTIP!



In Amerika is de Dissent Channel officieel beleid.

Diplomaten en andere ambtenaren in het buitenland, die in dienst zijn van het Amerikaanse ministerie van Buitenlandse Zaken en het Agentschap voor Internationale Ontwikkeling, worden met de Dissent Channel uitgenodigd om tegenspraak te geven op het overheidsbeleid, wanneer zij zien dat bepaald beleid verkeerd uitpakt. Wil je hier meer over weten? Klik op de QR-code.



MEER WETEN

KIEM staat voor Kennis, Internationaal, Europa en Macroeconomie. Wil je meer weten over waar de directie KIEM zich mee bezighoudt? Klik op de QR-code en ga naar de website.

MEDIA LOYALE TEGENSPRAAK

Het projectteam Loyale Tegenspraak heeft meerdere podcasts en video's gemaakt die gaan over het thema Loyale tegenspraak. Elk verhaal vanuit een ander perspectief en vanuit een andere ervaring, maar allemaal met de intentie om die ruimte voor loyale tegenspraak te vergroten.



PODCASTS



Niet bang voor een beetje tegenspraak

Renske Leijten is Tweede Kamerlid voor de SP en niet bang om tegenspraak te geven. Het gesprek gaat o.a. over de kinderopvangtoeslagaffaire, waar zij een belangrijke rol in heeft gespeeld, en over haar rol binnen de SP en de Tweede Kamer.



Filter en voelsprietten van de organisatie

Mustapha Ahajjam, directiesecretaris bij het Detentiecentrum Rotterdam (Dienst Justitiële Inrichtingen/Ministerie van Justitie en Veiligheid), maakt als 'filter en voelsprietten van de organisatie' de vertaling van de werkvloer naar de directie. Hij laat op een mooie manier zien hoe er binnen zijn organisatie met tegenspraak wordt omgegaan.



Een bak aan ervaring

Gerard van Pijkeren werkte 40 jaar lang als ambtenaar, onder meer als projectdirecteur bij VWS. *Peter van Lieshout* was directeur-generaal bij VWS en Sociale Zaken, was lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en is nu toezichthouder en bestuursadviseur. Beide heren brengen in dit gesprek een schat aan ervaring mee als het gaat om loyale tegenspraak en het benoemen van verschillende voorbeelden vanuit hun eigen praktijk als ambtenaar.



VIDEO'S



Over regels aan de top die averechts uitpakken in de praktijk en de moed van de tegenspreker

Rob van Eijl, manager Inkoop Uitvoerings Centrum bij het ministerie van EZK, gaat in op de reacties die hij kreeg op het bieden van tegenspraak. Daarnaast staat hij stil bij de uitdaging om een signaal, door de lagen van werkvloer tot directeurenniveau heen, op de juiste borden te krijgen.

“ **Elk verhaal vanuit een ander perspectief en vanuit een andere ervaring** ”



Loyale tegenspraak bij de toeslagenaffaire - Het memo dat niet tot bestemming kwam

Sandra Palmén, strategisch Adviseur Rechtsstaat - Raadsheer Plaatsvervanger CRvB, vindt dat er binnen de organisaties die te maken hebben met de uitvoering, een proces moet zijn ingericht om loyale tegenspraak te organiseren, ongeacht de vraag of iemand nu gelijk heeft of niet.



Tegenspreken om in de uitvoering de menselijke maat voor ogen te kunnen houden

Anja Haarnack-Coumans, Invorderaar MKB bij de Belastingdienst, schetst haar beleving van tegenspreken en hoe lastig het is om binnen haar organisatie iets te veranderen, ondanks de goede wil van mensen. Ook vertelt ze over hoe het niet-eens-zijn met wat je moet doen, kan leiden tot boosheid en nachten wakker liggen.



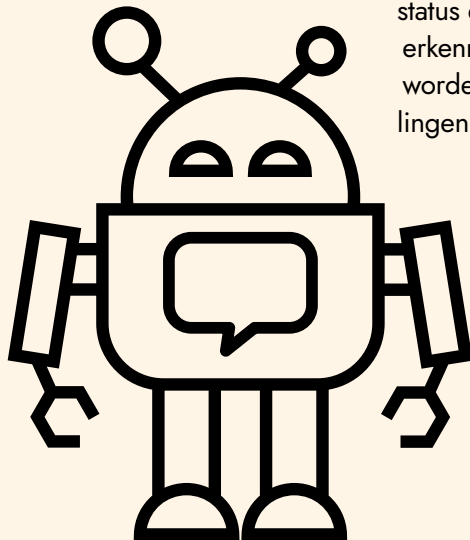
COLUMN | LOYALE TEGENSPRAAK, EEN ONMISBARE KUNST

Tekst geschreven door Chat GPT

Prompt: schrijf een column van 250 woorden over loyale tegenspraak, waarin het belang ervan, maar ook de moeilijkheid van het tegenspreken aan bod komt. Het werd een column van 318 woorden.

In een wereld, waarin instemming en bevestiging de norm lijken te zijn, is loyale tegenspraak een verloren kunst geworden. Het vermogen om oprecht en respectvol te spreken tegen de heersende opvattingen, is van onschatbare waarde, maar het is geen gemakkelijke taak. Het vergt moed, intellectuele eerlijkheid en een diepgewortelde toewijding aan waarheid en groei.

Loyale tegenspraak is niet simpelweg het uiten van een afwijkende mening. Het gaat verder dan dat. Het is een daad van liefde en betrokkenheid, gedreven door het verlangen om de status quo uit te dagen en te verbeteren. Het is een erkenning dat onze ideeën en overtuigingen kunnen worden verfijnd door middel van dialoog en tegenstellingen. Maar het is ook een confrontatie met de angst voor afwijzing en conflict.



Het is een paradoxale situatie waarin we ons bevinden. We verlangen naar diversiteit en inclusiviteit, maar schrikken vaak terug voor de confrontatie met andere perspectieven. We omringen onszelf liever met gelijkgestemden, versterken onze overtuigingen en vermijden het ongemakkelijke terrein van het tegenspreken. Maar juist in die confrontatie

schuilen de waardevolle lessen en de groeimogelijkheden. Toch is het belangrijk om te benadrukken dat loyale tegenspraak geen vrijbrief is voor ongefundeerde argumenten of onbeleefdheid. Het vereist een grondige analyse, goed onderbouwde argumenten en respectvolle communicatie. Het is een balans tussen vastberadenheid en respect voor anderen. Het is een kunst die begrip en dialoog bevordert in plaats van verdeeldheid en confrontatie.

Laten we niet vergeten dat de grootste veranderingen in de geschiedenis voortkwamen uit tegenspraak. Wetenschappelijke doorbraken, politieke hervormingen en sociale vooruitgang werden allemaal mogelijk gemaakt door dappere individuen die de moed hadden om tegen de stroom in te gaan. Laten we loyale tegenspraak daarom omarmen als een essentieel instrument voor vooruitgang. Laten we de moed vinden om uit onze comfortzones te stappen, open te staan voor verschillende perspectieven en onze overtuigingen uit te dagen. Alleen door loyaal tegenspreken kunnen we groeien, leren en een betere wereld creëren.

COMPLIMENTENKAARTEN LOYALE TEGENSpraak

Complimenten zijn leuk om te geven én om te ontvangen. Met complimenten versterk je de relatie: Het geven van een compliment geeft een goed gevoel en het ontvangen kan bijdragen aan een goed zelfbeeld. Daarnaast is het geven van een compliment een leuke manier om aan te geven wat jij onder goed gedrag verstaat, hoe je graag samenwerkt en wat helpt bij het geven en ontvangen van tegenspraak.



DOETIP!

Gebruik deze complimentenkaarten om je collega's, leidinggevende of andere mensen in jouw omgeving te laten weten dat je blij met ze bent!





TEGENSPREKER

“ Ik heb gezien dat je de moed hebt om tegen te spreken. ”

Bedankt voor het vergroten van de ruimte voor
loyale tegenspraak

ONTVANGER

“ Ik heb gezien dat je openstaat voor het ontvangen van tegenspraak. ”

Bedankt voor het vergroten van de ruimte voor
loyale tegenspraak

ORGANISATIECULTUUR

“ Ik heb gezien dat je de cultuur versterkt om te reflecteren op tegenspraak. ”

Bedankt voor het vergroten van de ruimte voor
loyale tegenspraak

ONDERSTEUNENDE STRUCTUUR

“ Ik heb gezien dat je bijdraagt aan een ondersteunende structuur voor tegenspraak. ”

Bedankt voor het vergroten van de ruimte voor
loyale tegenspraak



BESTE, _____

Afzender: _____

BESTE, _____

Afzender: _____

BESTE, _____

Afzender: _____

BESTE, _____

Afzender: _____

