

Informatieveld

Ambtelijk vakmanschap: Loyale tegenspraak

Samen sterk in de provinciale sector

i Wat is Loyale tegenspraak?

Loyale tegenspraak betekent dat je als ambtenaar op een **open, constructieve en loyale manier** een **afwijkende mening** of **kritische kanttekening** deelt met bestuurders of collega's.

Loyale tegenspraak:
niet tégen, maar vóór de ander.



i Wie vertelt de keizer de waarheid?

i Waarom Loyale tegenspraak?



i Rolduidelijkheid als voorwaarde

Adviseren Beslissen Uitvoeren



Ambtenaar Provinciale Staten & Gedeputeerde Staten Ambtelijke organisatie

Aan de slag

Vergroot je impact met loyale tegenspraak.

[Ontdek meer →](#)



Loyale tegenspraak

i KUNNEN

Bekwaamheid en vakmanschap



i WILLEN

Bereidheid en dienstbaarheid



i MOGEN

Toelaatbaarheid en cultuur



i Kenmerken



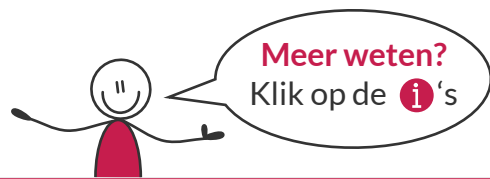
Voorafgaand aan het besluit



Binnenskamers



Professionele mening



Ambtelijk vakmanschap: Loyale tegenspraak

Samen sterk in de provinciale sector

Wat is Loyale tegenspraak?

Loyale tegenspraak betekent dat je als ambtenaar op een open, constructieve en loyale manier een afwijkende mening of kritische kanttekening deelt met bestuurders of collega's. Daarmee draag je bij aan betere besluiten, meer legitimiteit en een sterker openbaar bestuur. Het is een essentieel onderdeel van ambtelijk vakmanschap.

En dat geldt op alle niveaus: tussen collega's onderling – of dat nu gaat om uitvoering en beleid, staf en lijn, medewerker en leidinggevende – én in het samenspel tussen ambtenaren en bestuurders. Overal waar besluiten worden voorbereid of uitgevoerd, helpt Loyale tegenspraak om de kwaliteit te verhogen en de legitimiteit te versterken.

Loyale tegenspraak herken je aan **drie kenmerken** - het juiste moment, de juiste plek en de juiste houding.

Loyaal aan wie?

De nieuwe ambtseed onderstreept dit: *"Ik werk in het algemeen belang van onze samenleving en zet mij daar volledig voor in."* Loyale tegenspraak is dus loyaal aan de inwoners en de maatschappij. Bij dilemma's betekent dit dat het publieke belang vóór het politieke belang gaat.

Paradox

Kun je loyaal zijn als je tegenspreekt? Of andersom: ben je eigenlijk wel loyaal als je het niet doet? De hoogste vorm van loyaliteit is zeggen wat gezegd moet worden – ook als het ongemakkelijk is.

Wat is Loyale tegenspraak?

Loyale tegenspraak betekent dat je als ambtenaar op een **open, constructieve en loyale manier** een **afwijkende mening** of **kritische kanttekening** deelt met bestuurders of collega's.

Loyale tegenspraak:
niet tégen, maar vóór de ander.



Wie vertelt de keizer de waarheid?

Loyale tegenspraak

KUNNEN

Bekwaamheid en vakmanschap



WILLEN

Bereidheid en dienstbaarheid



MOGEN

Toelaatbaarheid en cultuur



Kenmerken



Voorafgaand aan het besluit

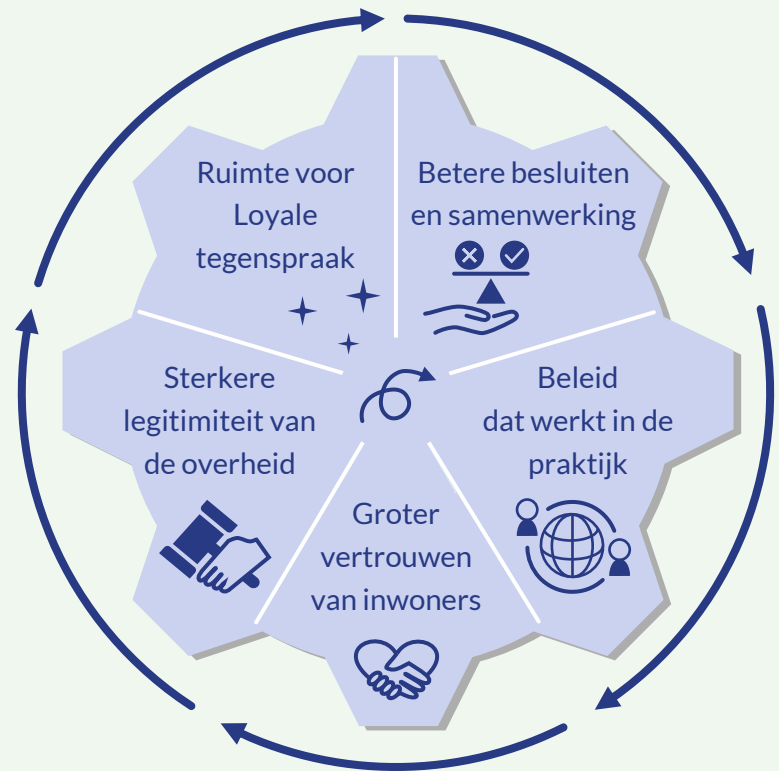


Binnenskamers



Professionele mening

Waarom Loyale tegenspraak?



Rolduidelijkheid als voorwaarde

Adviseren Beslissen Uitvoeren



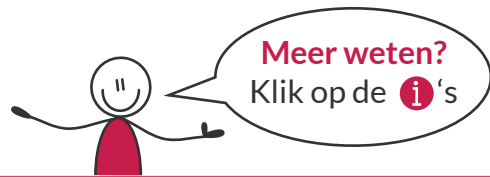
Ambtenaar Provinciale Staten & Gedeputeerde Staten Ambtelijke organisatie

Aan de slag

Vergroot je impact met loyale tegenspraak.

Ontdek meer →





Meer weten?
Klik op de i's

Kenmerken

Kenmerken van Loyale tegenspraak

Loyale tegenspraak kenmerkt zich door het juiste moment, de juiste plek en de juiste houding:

1. **Voorafgaand aan het besluit** - Zodat alle puzzelstukjes op het juiste moment op tafel liggen en de juiste mensen een afgewogen keuze kunnen maken.
2. **Binnenskamers** - In een overleg of gesprek, niet via de media of in de openbaarheid.
3. **Professionele mening** - Gebaseerd op kennis, feiten en analyse – niet op persoonlijke voorkeur of emotie – en zowel mondeling als schriftelijk navolgbaar.

Deze drie kenmerken maken ook duidelijk wat Loyale tegenspraak **niet** is: geen ambtelijk activisme (want dat gebeurt publiekelijk) en geen klokkenluiden (want dat gebeurt pas ná de besluitvorming).

Ambtelijk vakmanschap: Loyale tegenspraak

Samen sterk in de provinciale sector

i Wat is Loyale tegenspraak?

Loyale tegenspraak betekent dat je als ambtenaar op een **open, constructieve en loyale manier** een **afwijkende mening** of **kritische kanttekening** deelt met bestuurders of collega's.

Loyale tegenspraak:
niet tégen, maar vóór de ander.



i Wie vertelt de keizer de waarheid?

i Waarom Loyale tegenspraak?



Loyale tegenspraak

i KUNNEN

Bekwaamheid en vakmanschap



Kennis Vaardigheden

i WILLEN

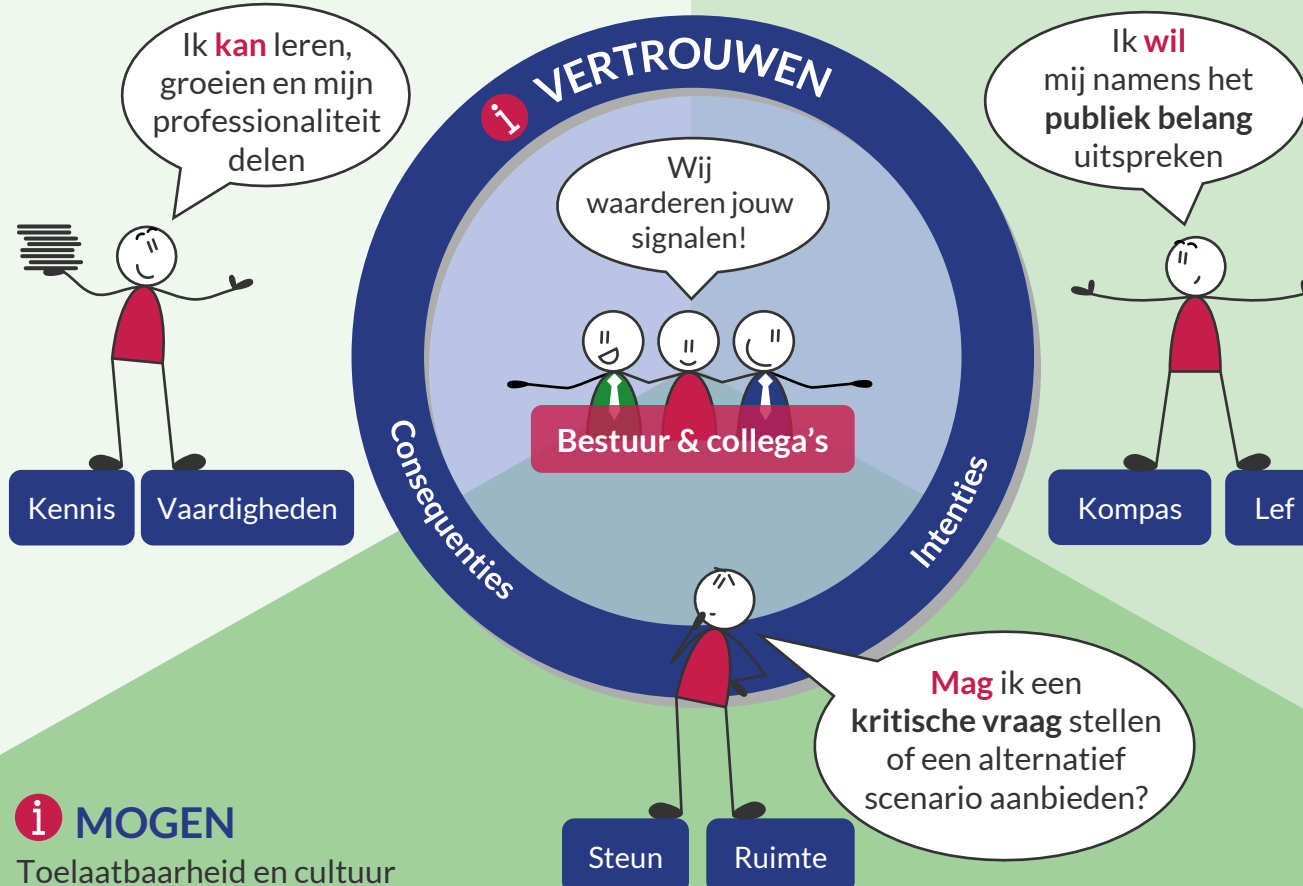
Bereidheid en dienstbaarheid



Kompas Lef

i MOGEN

Toelaatbaarheid en cultuur



i Rolduidelijkheid als voorwaarde

Adviseren Beslissen Uitvoeren



Ambtenaar Provinciale Staten & Gedeputeerde Staten Ambtelijke organisatie

Aan de slag

Vergroot je impact met loyale tegenspraak.

Ontdek meer →



i Kenmerken



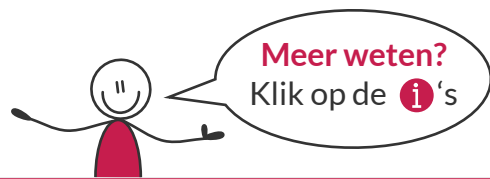
Voorafgaand
aan het besluit



Binnenskamers



Professionele
mening



Waarom Loyale tegenspraak?

Loyale tegenspraak is onmisbaar voor goed en democratisch bestuur. Het zorgt dat feiten, risico's en perspectieven op tafel komen, waardoor besluiten beter worden onderbouwd en uitvoerbaar zijn.

Juist in de provinciale sector, waar veel belangen samenkomen, helpt Loyale tegenspraak om de kwaliteit van besluitvorming te versterken en het publieke belang centraal te stellen.

Uit onderzoek en praktijkervaring blijkt dat ambtenaren die ruimte voelen voor tegenspraak, vaker spreken over zorgvuldiger besluiten en meer vertrouwen in hun organisatie. Tegelijkertijd signaleren onderzoekers dat die ruimte de laatste jaren onder druk staat: steeds minder ambtenaren ervaren de ruimte om hun professionele mening vrij te geven.

Loyale tegenspraak bewaakt bovendien de democratische balans. Waar tegenspraak verdwijnt, groeit het risico dat besluiten door een kleine, gesloten kring worden bepaald en dat de noodzakelijke tegenkracht binnen het openbaar bestuur verzwakt.

Met meer Loyale tegenspraak komt een positieve spiraal op gang: betere besluiten en samenwerking, beleid dat zichtbaar werkt, groter vertrouwen van inwoners en een overheid die sterker en geloofwaardiger optreedt. En dat alles voedt opnieuw de ruimte voor Loyale tegenspraak.

Als jij je uitspreekt, geef je mij de ruimte om dat ook te doen – en versterken we samen de kwaliteit van het openbaar bestuur.

Ambtelijk vakmanschap: Loyale tegenspraak

Samen sterk in de provinciale sector

Wat is Loyale tegenspraak?

Loyale tegenspraak betekent dat je als ambtenaar op een **open, constructieve en loyale manier** een **afwijkende mening** of **kritische kanttekening** deelt met bestuurders of collega's.

Loyale tegenspraak: niet tégen, maar vóór de ander.



Wie vertelt de keizer de waarheid?

Loyale tegenspraak

KUNNEN

Bekwaamheid en vakmanschap



Kennis Vaardigheden

WILLEN

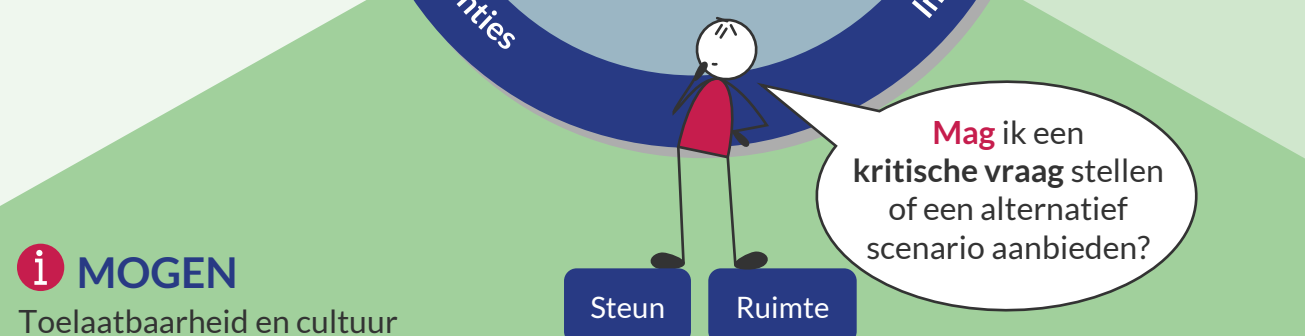
Bereidheid en dienstbaarheid



Kompas Lef

MOGEN

Toelaatbaarheid en cultuur



Kenmerken



Voorafgaand aan het besluit



Binnenskamers



Professionele mening

Waarom Loyale tegenspraak?



Rolduidelijkheid als voorwaarde

Adviseren Beslissen Uitvoeren



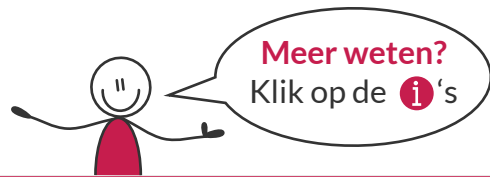
Ambtenaar Provinciale Staten & Gedeputeerde Staten Ambtelijke organisatie

Aan de slag

Vergroot je impact met loyale tegenspraak.

Ontdek meer →





Ambtelijk vakmanschap: Loyale tegenspraak

Samen sterk in de provinciale sector

VERTROUWEN

Vertrouwen als fundament

Vertrouwen is de basis onder Loyale tegenspraak. Zonder vertrouwen kan geen enkel gesprek echt open en eerlijk gevoerd worden. Sterker nog: zonder vertrouwen wordt tegenspraak al snel gezien als disloyaal of ondermijnend, in plaats van als een professionele bijdrage aan betere besluiten en samenwerking.

Vertrouwen gaat altijd twee kanten op. De ambtenaar moet erop kunnen vertrouwen dat zijn of haar inbreng serieus wordt genomen en niet leidt tot persoonlijke risico's. Tegelijk moet de bestuurder, leidinggevende of collega erop vertrouwen dat de inbreng van de ander bedoeld is om samen verder te komen – niet om te vertragen of te scoren.

Toch is vertrouwen kwetsbaar. We zijn geneigd onszelf te beoordelen op onze **intenties**, maar anderen op de **consequenties**: 'ik bedoelde het goed' tegenover 'hij had beter moeten weten'. Loyale tegenspraak vraagt dat we die neiging doorbreken – door te vertrouwen op elkaars goede intenties en nieuwsgierig te blijven, juist als iets schuurt of ongemakkelijk voelt.

Hiermee raakt vertrouwen direct aan psychologische veiligheid: de ervaring dat je je kunt uitspreken, een ander perspectief kunt inbrengen of een fout kunt benoemen zonder angst voor afwijzing of repercussies.

In de provinciale praktijk betekent dit: medewerkers die hun professionele mening durven delen, leidinggevendenden die ruimte maken voor kritische signalen, en bestuurders of Statenleden die met open houding luisteren en wegen.

Vertrouwen en psychologische veiligheid vormen samen het fundament onder kunnen, willen en mogen – en zo ook onder Loyale tegenspraak zelf.

i Wat is Loyale tegenspraak?

Loyale tegenspraak betekent dat je als ambtenaar op een **open, constructieve en loyale manier** een **afwijkende mening** of **kritische kanttekening** deelt met bestuurders of collega's.

Loyale tegenspraak:
niet tégen, maar vóór de ander.



i Wie vertelt de keizer de waarheid?

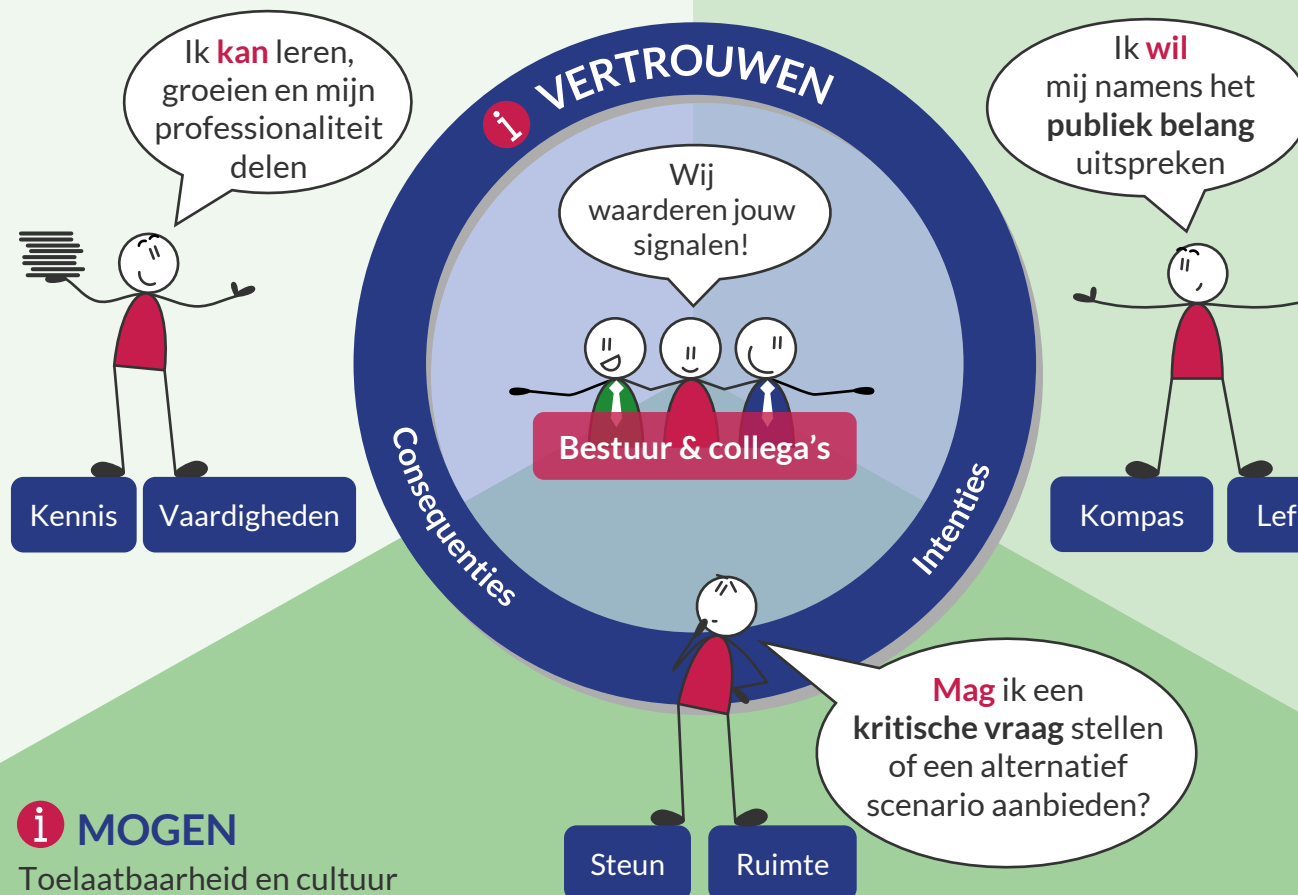
Loyale tegenspraak

i KUNNEN

Bekwaamheid en vakmanschap

i WILLEN

Bereidheid en dienstbaarheid



i MOGEN

Toelaatbaarheid en cultuur

i Kenmerken



Voorafgaand
aan het besluit



Binnenskamers



Professionele
mening

i Waarom Loyale tegenspraak?



i Rolduidelijkheid als voorwaarde

Adviseren Beslissen Uitvoeren



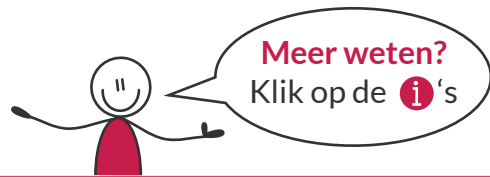
Ambtenaar Provinciale Staten & Gedeputeerde Staten Ambtelijke organisatie

Aan de slag

Vergroot je impact met loyale tegenspraak.

Ontdek meer →





KUNNEN

Bekwaamheid en vakmanschap

Loyale tegenspraak begint bij **kunnen**. Dit gaat over jou als professional: je kennis, ervaring en vaardigheden. Kun je de feiten goed analyseren? Zie je de risico's en alternatieven? En weet je die helder en navolgbaar op tafel te leggen?

Loyale tegenspraak geven vraagt veel van het Ambtelijk vakmanschap:

Kennis:

- Vak- én dossierkennis op peil
- Scenario's en consequenties begrijpen
- Weten wat er speelt in de samenleving
- Professioneel oordelen

Vaardigheden:

- Helder mondeling en schriftelijk communiceren
- Actief, empathisch en nieuwsgierig te luisteren
- Timing, het juiste moment kiezen
- Weten hoe het werkt in de organisatie en daarbuiten (formeel en informeel)
- Vertrouwen opbouwen

Daarom is investeren in vakmanschap zo belangrijk: opleiding, intervisie, oefenen met dilemma's. Hoe sterker je bent in je vak, hoe meer legitimiteit je tegenspraak krijgt.

Kunnen is persoonsgebonden: het ligt bij jou. Het geeft gewicht aan je woorden en maakt duidelijk dat jouw bijdrage van wezenlijk belang is voor het besluitvormingsproces.

Ambtelijk vakmanschap: Loyale tegenspraak

Samen sterk in de provinciale sector

Wat is Loyale tegenspraak?

Loyale tegenspraak betekent dat je als ambtenaar op een **open, constructieve en loyale manier** een **afwijkende mening** of **kritische kanttekening** deelt met bestuurders of collega's.

Loyale tegenspraak: niet tégen, maar vóór de ander.



Wie vertelt de keizer de waarheid?

Loyale tegenspraak

KUNNEN

Bekwaamheid en vakmanschap



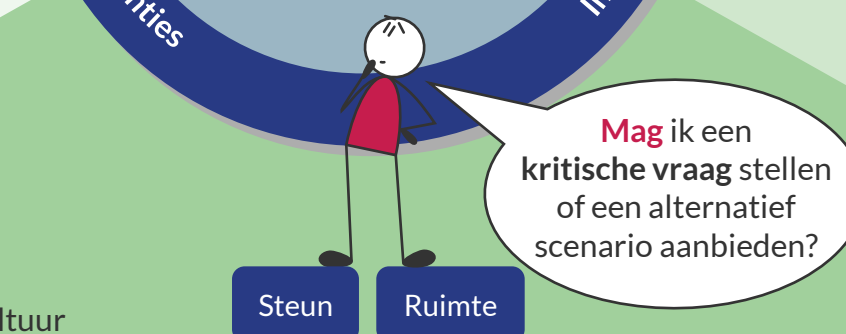
WILLEN

Bereidheid en dienstbaarheid



MOGEN

Toelaatbaarheid en cultuur



Kenmerken



Voorafgaand aan het besluit



Binnenskamers



Professionele mening

Waarom Loyale tegenspraak?



Rolduidelijkheid als voorwaarde

Adviseren Beslissen Uitvoeren



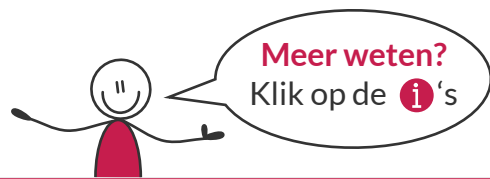
Ambtenaar Provinciale Staten & Gedeputeerde Staten Ambtelijke organisatie

Aan de slag

Vergroot je impact met loyale tegenspraak.

Ontdek meer →





WILLEN

Bereidheid en dienstbaarheid

Loyale tegenspraak vraagt om **willen**: de motivatie en bereidheid om je uit te spreken. Het gaat over jou als persoon – je houding, lef en innerlijk kompas.

Willen begint bij het besef dat je ambtenaar bent om de samenleving te dienen. De kernvraag is: *aan welk belang en aan wie ben ik uiteindelijk dienstbaar?* Niet aan het comfort van de bestuurder of de rust in de organisatie, maar aan het publieke belang. Tegelijk hoort bij professioneel werken ook de dienstbaarheid aan bestuurders: hun rol is besluiten nemen. Het is normaal en waardevol dat ambtenaren hen ondersteunen – zolang dat gebeurt in balans, met respect voor elkaars rol en perspectief.

Willen gaat ook over hoe jij zelf naar tegenspraak kijkt; zie je het als lastig of verdragend, of als een waardevol onderdeel van professioneel handelen? Hoe jij situaties beoordeelt en betekenis geeft, bepaalt mede of je bereid bent je stem te laten horen.

Loyale tegenspraak vraagt dus om lef om te spreken en een kompas dat richting geeft aan de bedoeling – niet tégen de ander, maar vóór de ander, en uiteindelijk vóór beter bestuur.

Ambtelijk vakmanschap: Loyale tegenspraak

Samen sterk in de provinciale sector

Wat is Loyale tegenspraak?

Loyale tegenspraak betekent dat je als ambtenaar op een **open, constructieve en loyale manier** een **afwijkende mening** of **kritische kanttekening** deelt met bestuurders of collega's.

Loyale tegenspraak:
niet tégen, maar vóór de ander.



Wie vertelt de keizer de waarheid?

Loyale tegenspraak

KUNNEN

Bekwaamheid en vakmanschap



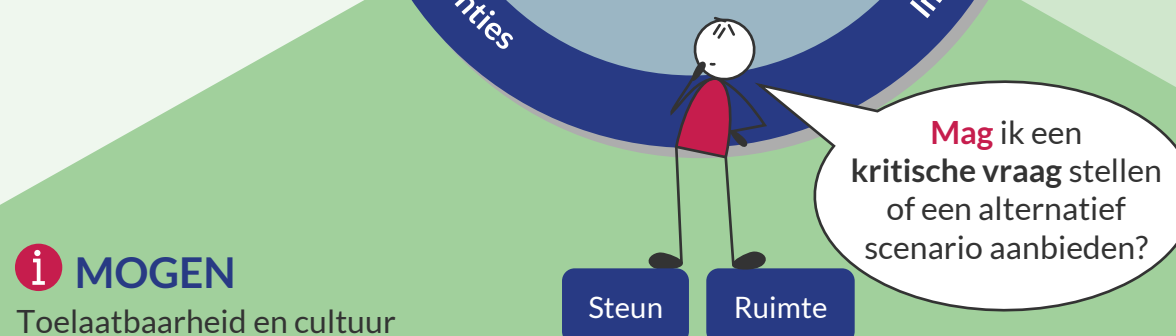
WILLEN

Bereidheid en dienstbaarheid



MOGEN

Toelaatbaarheid en cultuur



Kenmerken



Voorafgaand
aan het besluit



Binnenskamers



Professionele
mening

Waarom Loyale tegenspraak?



Rolduidelijkheid als voorwaarde

Adviseren Beslissen Uitvoeren



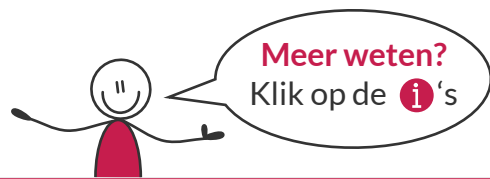
Ambtenaar Provinciale Staten & Gedeputeerde Staten Ambtelijke organisatie

Aan de slag

Vergroot je impact met loyale tegenspraak.

Ontdek meer →





MOGEN

Toelaatbaarheid en cultuur

Zelfs met **kunnen** én **willen** lukt loyale tegenspraak niet zonder **mogen**: de ruimte die je ervaart om je rol echt te pakken. **Mogen** gaat over toelaatbaarheid – formeel én informeel. Is er werkelijk ruimte om een ander geluid te laten horen?

Soms is dat expliciet: een leidinggevende die uitnodigt tot kritische vragen, of een portefeuillehouder die vraagt naar risico's en alternatieven. Vaker gaat het subtieler. Dan geldt de impliciete status quo: “zo doen we het hier nu eenmaal.” Zo'n ongeschreven norm kan maken dat tegenspraak niet welkom voelt, ook al staat het nergens op papier.

Ook schaarste speelt mee. Tijd, geld en aandacht zijn beperkt; besluiten moeten snel. In zo'n omgeving voelt het al gauw ongepast om te vertragen met een kritische vraag of alternatief scenario.

Toelaatbaarheid gaat dus niet alleen over regels, maar vooral over cultuur: wordt er echt geluisterd, en maken we ruimte – in tijd én houding – voor een ander perspectief? In een open en veilige organisatiecultuur is het makkelijker om je uit te spreken; in een angstcultuur ligt de drempel hoger.

Een open cultuur vraagt om reflectie en dialoog: momenten om samen stil te staan bij wat goed gaat en wat beter kan – zonder oordeel, mét nieuwsgierigheid. Zo wordt tegenspraak onderdeel van dagelijks vakmanschap.

Waar ruimte en steun voelbaar zijn, groeit niet alleen de kwaliteit van besluiten, maar ook het gevoel van eigenaarschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zo ontstaat een cultuur waarin tegenspraak niet alleen wordt gedoogd, maar echt wordt aangemoedigd.

Ambtelijk vakmanschap: Loyale tegenspraak

Samen sterk in de provinciale sector

Wat is Loyale tegenspraak?

Loyale tegenspraak betekent dat je als ambtenaar op een **open, constructieve en loyale manier** een **afwijkende mening** of **kritische kanttekening** deelt met bestuurders of collega's.

Loyale tegenspraak:
niet tégen, maar vóór de ander.



Wie vertelt de keizer de waarheid?

Loyale tegenspraak

KUNNEN

Bekwaamheid en vakmanschap



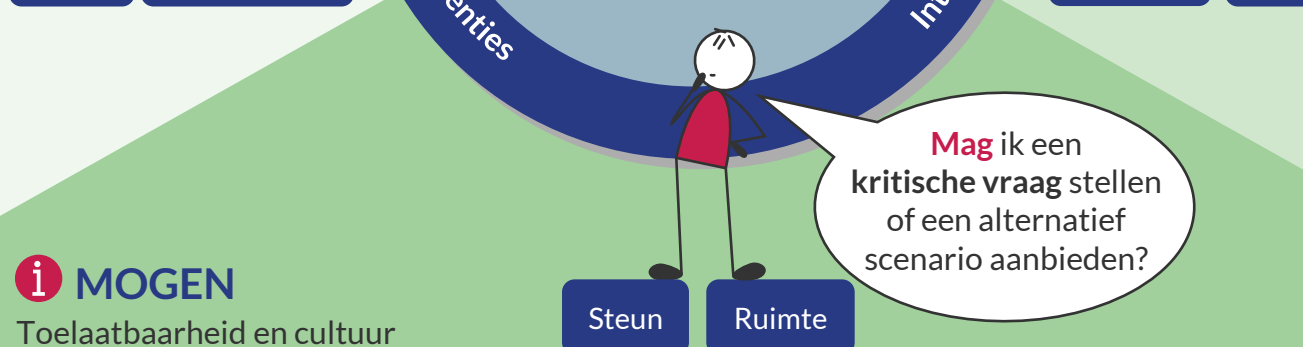
WILLEN

Bereidheid en dienstbaarheid



MOGEN

Toelaatbaarheid en cultuur



Kenmerken



Voorafgaand
aan het besluit



Binnenskamers



Professionele
mening

Waarom Loyale tegenspraak?



Rolduidelijkheid als voorwaarde

Adviseren Beslissen Uitvoeren



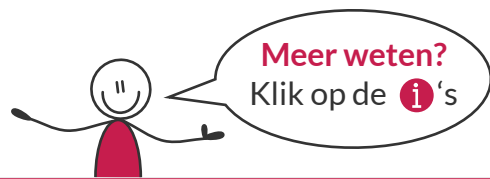
Ambtenaar Provinciale Staten & Gedeputeerde Staten Ambtelijke organisatie

Aan de slag

Vergroot je impact met loyale tegenspraak.

Ontdek meer →





Ambtelijk vakmanschap: Loyale tegenspraak

Samen sterk in de provinciale sector

Rolduidelijkheid

Voorwaarde voor Loyale tegenspraak

Rolduidelijkheid maakt Loyale tegenspraak krachtiger. Het geeft helderheid over wie adviseert, wie besluit en wie uitvoert – en vormt zo een belangrijke voorwaarde voor open dialoog en goed bestuur.

De rol van de ambtelijke organisatie als adviseur is om een integraal, professioneel en onafhankelijk advies te geven. Dat betekent: feiten, risico's en alternatieve scenario's helder en navolgbaar presenteren – ook als die ongemakkelijk zijn. Het advies is van de organisatie, niet van de individuele medewerker.

De rol van Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten is om besluiten te nemen. GS wegen bestuurlijke en politieke belangen af; PS vervullen hun kaderstellende en controlerende rol. Daarmee dragen zij de eindverantwoordelijkheid voor de gemaakte keuzes.

De rol van de ambtelijke organisatie als uitvoerder is om besluiten loyaal uit te voeren – zorgvuldig, professioneel en in dienst van inwoners en regio. Ook als niet iedereen het inhoudelijk eens was met de gekozen lijn, staat daarna het genomen besluit voorop.

Een gezonde samenwerking vraagt bovendien om een terugkoppeling van de praktijk: het vermogen om te signaleren en leren. Wat in de uitvoering zichtbaar wordt, voedt nieuw beleid en versterkt toekomstig advies.

Rolduidelijkheid versterkt niet alleen de verhouding tussen bestuur en organisatie, maar ook binnen de organisatie zelf: tussen staf en lijn, beleid en uitvoering, medewerker en leidinggevende. Als ieder zijn eigen rol zuiver vervult, ontstaat ruimte voor Loyale tegenspraak en groeit het wederzijds vertrouwen tussen bestuur en organisatie.

Wat is Loyale tegenspraak?

Loyale tegenspraak betekent dat je als ambtenaar op een **open, constructieve en loyale manier** een **afwijkende mening** of **kritische kanttekening** deelt met bestuurders of collega's.

Loyale tegenspraak:
niet tégen, maar vóór de ander.



Wie vertelt de keizer de waarheid?

Loyale tegenspraak

KUNNEN

Bekwaamheid en vakmanschap



Kennis Vaardigheden

WILLEN

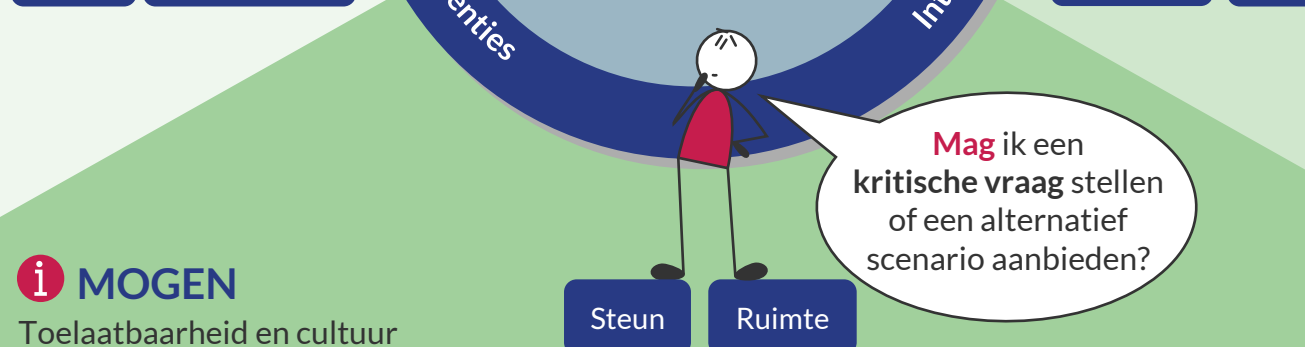
Bereidheid en dienstbaarheid



Kompas Lef

MOGEN

Toelaatbaarheid en cultuur



Kenmerken



Voorafgaand aan het besluit



Binnenskamers



Professionele mening

Waarom Loyale tegenspraak?



Rolduidelijkheid als voorwaarde

Adviseren Beslissen Uitvoeren



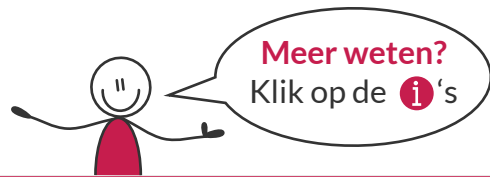
Ambtenaar Provinciale Staten & Gedeputeerde Staten Ambtelijke organisatie

Aan de slag

Vergroot je impact met loyale tegenspraak.

Ontdek meer →





De nieuwe kleren van de keizer

Sprookje uit 1937 opgeschreven door Hans Christian Andersen. Inmiddels is "de kleren van de keizer" in veel talen een uitdrukking geworden voor een dwaze gewoonte of beslissing, die iedereen afkeurt, maar waartegen niemand ingaat. Uit angst om in te gaan tegen de meerderheid.

In het kort

Het gaat over een keizer die erg op zijn uiterlijk is gesteld. Zijn kleermakers maken steeds duurder gewaden, maar de keizer wil steeds iets nieuws. Op een bepaald moment beveelt hij zijn kleermakers een gewaad te maken van "de stof die niet bestaat."

Een paar rondreizende kleermakers zien hun kans schoon en zeggen helemaal aan zijn wensen te kunnen voldoen. Zij hebben een uniek, volledig nieuw concept: een stof die alleen zichtbaar is voor slimme mensen. De kleermakers zijn oplichters, want zo'n stof bestaat niet. Maar de kleermakers vertrouwen erop dat niemand zal toegeven dat hij de stof niet ziet – want dan zeg je eigenlijk dat je dom bent.

De keizer huurt ze in. Na een paar dagen komen ze naar de keizer en doen alsof ze een heel bijzonder kleed in hun handen hebben. Ze voeren een fantastische show op en trekken de keizer de nieuwe kleren aan. De keizer schrikt als hij zijn eigen kleding niet ziet, maar door de verrukte kreten van zijn kleermakers gaat hij er zelf ook in geloven. Dan zegt ook de eerste minister dat de kleren hem prachtig staan! De keizer vertoont zich vol trots aan zijn hovelingen en ook zij prijzen zijn nieuwe kleren de hemel in en loven zijn uitgekiende smaak, want ze willen niet dat de keizer woest wordt.

Zodoende besluit de keizer zich te vertonen aan het hele volk. Trots flaneert hij in de optocht, geheel naakt, terwijl het volk omvalt van verbazing, angst en plaatsvervangende schaamte, totdat een kind in het publiek roept: "Hee, kijk, de keizer loopt in zijn blootje!" Het kind is de eerste die eerlijk durft te zijn. De kleermakers zijn inmiddels vertrokken en lachen zich een breuk.

Ambtelijk vakmanschap: Loyale tegenspraak

Samen sterk in de provinciale sector

Wat is Loyale tegenspraak?

Loyale tegenspraak betekent dat je als ambtenaar op een **open, constructieve en loyale manier** een **afwijkende mening** of **kritische kanttekening** deelt met bestuurders of collega's.

Loyale tegenspraak:
niet tégen, maar vóór de ander.



Wie vertelt de keizer de waarheid?

Loyale tegenspraak

KUNNEN

Bekwaamheid en vakmanschap



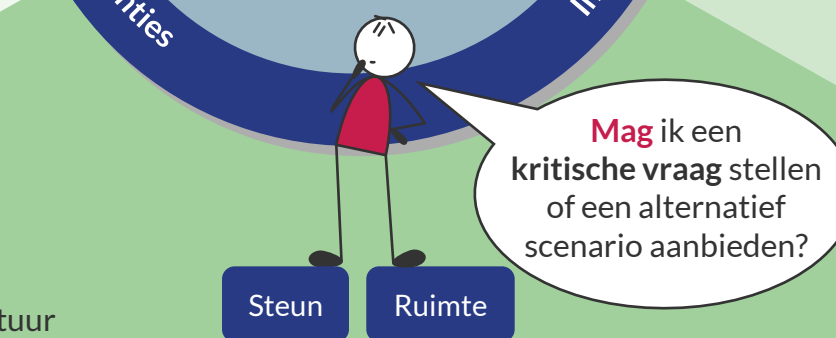
WILLEN

Bereidheid en dienstbaarheid



MOGEN

Toelaatbaarheid en cultuur



Kenmerken



Voorafgaand
aan het besluit



Binnenskamers



Professionele
mening

Waarom Loyale tegenspraak?



Rolduidelijkheid als voorwaarde

Adviseren Beslissen Uitvoeren



Ambtenaar Provinciale Staten & Gedeputeerde Staten Ambtelijke organisatie

Aan de slag

Vergroot je impact met loyale tegenspraak.

Ontdek meer →

