



A&O-fonds
Provincies

Loyale tegenspraak

De 5 grootste misverstanden over Loyale Tegenspraak in de provinciale sector



Adviseren

Beslissen

Uitvoeren



De 5 grootste misverstanden over Loyale Tegenspraak in de provinciale sector

Loyale tegenspraak staat hoog op de agenda binnen de overheid, en zeker binnen de provinciale sector. Dat is niet vreemd. De maatschappelijke opgaven zijn complex, de politieke en bestuurlijke druk is groot en besluiten liggen voortdurend onder een vergrootglas. Juist dan is het belangrijk dat signalen, dilemma's en risico's niet onder tafel verdwijnen.

Maar pas op: de term wordt steeds vaker gebruikt als containerbegrip. Iedereen herkent het belang ervan, maar in de praktijk geven bestuurders, leidinggevend en professionals er ieder hun eigen betekenis aan. Daardoor lijkt het alsof we het over hetzelfde hebben, terwijl we ondertussen langs elkaar heen praten.

In dit artikel beschrijven we, in opdracht van A&O-fonds Provincies, 5 misverstanden over loyale tegenspraak die we vaak tegenkomen in gesprekken en tijdens onze trainingen. Ze laten zien waarom het onderwerp soms stroef blijft, ondanks goede intenties. Door die misverstanden expliciet te maken, ontstaat er meer helderheid over wat loyale tegenspraak wél is... en wat niet.

Misverstand 1: Loyale tegenspraak betekent dat je altijd loyaal bent aan je bestuurder en je alles doet om deze in het zadel te houden.

Dit is misschien wel het meest voorkomende misverstand.

Loyale tegenspraak gaat niet over loyaliteit aan een persoon, maar over loyaliteit aan het publieke belang. Het betekent dat je vanuit je professionele rol laat horen wat jij ziet, weet of voorziet, ook als dat schuurt met de dominante lijn.

Dat kan richting bestuurders zijn, maar net zo goed:

- richting het managementteam,
- tussen staf en lijn,
- tussen beleid en uitvoering,
- binnen project- of programmateams,
- of binnen het eigen team.

Loyale tegenspraak vraagt dus niet om volgzzaamheid, maar om professionele onafhankelijkheid in verbinding.

Misverstand 2: Loyale tegenspraak is hetzelfde als ambtelijk activisme

Loyale tegenspraak wordt soms verward met ambtelijk activisme: het publiekelijk en zichtbaar verzetten tegen overheidsbeleid of -besluiten. Dat is iets anders.

Loyale tegenspraak speelt zich binnenskamers af. Het is gericht op het professionele gesprek binnen de organisatie, op het moment dat er nog ruimte is om bij te sturen. Juist daar, in overleggen, adviezen en conceptbesluiten, kunnen perspectieven worden gewogen en aangescherpt voordat keuzes definitief worden.

Het doel is niet om gelijk te krijgen of verzet te organiseren, maar om iedereen goed in positie te brengen: bestuurders, leidinggevend en professionals. Zodat besluiten, keuzes en uitvoeringsafspraken zo zorgvuldig mogelijk tot stand komen en ieder verantwoordelijkheid kan nemen vanuit zijn eigen rol.

Loyale tegenspraak is ook iets anders dan klokkenluiden. Klokkenluiden speelt zich meestal af ná besluitvorming en is gericht op het openbaar maken van ernstige misstanden. Loyale

tegenspraak vindt juist eerder in het proces plaats en is bedoeld om problemen te voorkomen, niet om ze achteraf te moeten blootleggen.

Misverstand 3: Als er geen loyale tegenspraak is, komt dat altijd door een onveilige organisatie

Een onveilige organisatiecultuur maakt loyale tegenspraak zonder twijfel lastig. Maar veiligheid alleen is niet genoeg.

In de praktijk zien we dat loyale tegenspraak afhankelijk is van een samenspel van **mogen, kunnen, willen en vertrouwen**. Ontbreekt één van deze elementen, dan stopt het gesprek.

Zo zijn er professionals die zich wél veilig voelen (*mogen*), maar niet goed weten hoe zij hun zorgen of twijfels effectief kunnen inbrengen (*kunnen*). Ook zien we mensen die inhoudelijk veel zien en weten, maar terughoudend blijven omdat zij twijfelen of hun bijdrage op prijs wordt gesteld (*willen*).

Daarnaast spelen leidinggevend en organisatiecontext een grote rol. Leidinggevend en kunnen openheid belangrijk vinden, maar onbedoeld signalen afgeven dat afwijkende geluiden vooral lastig zijn. En in organisaties waar tempo, werkdruk en bestuurlijke én organisatorische dynamiek domineren, verdwijnt reflectie al snel naar de achtergrond, bijvoorbeeld in de spanning tussen beleid en uitvoering, of tussen programma's en de lijn. Dat raakt direct aan het onderlinge vertrouwen.

Loyale tegenspraak vraagt daarom méér dan veiligheid alleen. Het vraagt om ruimte om te spreken (*mogen*), vaardigheden om dat professioneel te doen (*kunnen*), de bereidheid om het gesprek aan te gaan wanneer het ertoe doet (*willen*), en wederzijds vertrouwen dat dit bijdraagt aan betere besluiten (*vertrouwen*). Pas als die vier samenkomen, krijgt loyale tegenspraak werkelijk vorm.

Misverstand 4: Loyale tegenspraak geven gaat ten koste van je carrière

Helaas is dit misverstand soms wel waar. Veel professionals hebben ervaren dat tegenspreken risico's met zich mee kan brengen, zeker als het onhandig of te vaak gebeurt.

Toch hoeft loyale tegenspraak geen carrièrebelemmering te zijn. In gezonde organisaties wordt professionele tegenspraak juist gewaardeerd, zeker wanneer deze:

- zorgvuldig wordt ingebracht,
- goed onderbouwd is,
- en gepaard gaat met het meedenken over oplossingen.

Het verschil zit vaak niet in *of* je tegenspreekt, maar in *hoe* je dat doet en in de context waarin dat gebeurt.

Misverstand 5: Als je maar genoeg inhoudelijke kennis hebt, een echte expert bent, dan gaat loyale tegenspraak vanzelf

Inhoudelijke expertise is belangrijk, maar niet voldoende.

Loyale tegenspraak vraagt ook om advies- en communicatieve vaardigheden. Om het vermogen om:

- je uit te spreken in een overleg,
- een lastige boodschap helder te formuleren,
- te luisteren naar andere perspectieven en signalen,
- en je punt te maken zonder het gesprek te blokkeren.

Veel professionals weten heel goed wat er speelt, maar vinden het lastig om dat op het juiste moment en op de juiste manier te delen. Dat is geen kwestie van moed, maar van vakmanschap.

Daar komt nog iets bij: de kracht van herhaling. In de praktijk blijkt dat mensen een boodschap vaak meerdere keren moeten horen voordat deze werkelijk landt, zéker in complexe organisaties met veel drukte en wisselende contexten. Loyale tegenspraak is daarom vaak geen eenmalig moment, maar vraagt om het zorgvuldig en consequent onder de aandacht brengen van zorgen, risico's of alternatieven.

Tot slot

Loyale tegenspraak gaat zelden over grote woorden of principiële statements. Het zit vaak in kleine momenten: een vraag die toch wordt gesteld, een risico dat niet wordt gladgestreken, een andere invalshoek die nog even wordt ingebracht.

Dat vraagt iets van professionals. Maar net zo goed van leidinggevend en bestuurders. Van ruimte geven, van doorvragen, en van het verdragen van ongemak als het schuurt.

Het gaat daarbij niet alleen om het gesprek met bestuurders, maar juist ook om de onderlinge dialoog tussen beleid en uitvoering, staf en lijn, en binnen teams en samenwerkingsverbanden.

In organisaties waar dat lukt, wordt loyale tegenspraak geen incident, maar onderdeel van het dagelijks werk. Niet omdat iedereen het altijd eens is, maar omdat het gesprek gevoerd mag worden. Juist als het ertoe doet.

Speciaal voor de provinciale sector hebben wij als A&O-fonds Provincies een aantal producten laten ontwikkelen: een doorklikbare praatplaat, een persoonlijke checklist, een webinar en een gesprekskaartenset. Dit is te vinden via deze [link](#).

Namens A&O Fonds Provincies: Ester Oude Nijhuis en Marja Schornagel