

SPECIAL

NOVEMBER 2024

# publiek denken

verdiepen verbinden vernieuwen

Arjen Doosje over  
gezamenlijkheid  
creëren in een cocktail  
van continue druk

SPECIAL

**LOYALE TEGENSpraak**

**Tegenspraak in dienst  
van de burger**

Meer ruimte geven aan  
de professionele dialoog

**Grenzeloos  
Samenwerken**

Met een goed gesprek  
trek je samen de boel vlot

**Wees niet bang voor  
ambtelijk activisme**

Ambtenaren hebben  
verschillende loyaliteiten



4

**IN DIENST VAN DE BURGER**

Bij de SVB staat loyale tegenspraak volledig in dienst van de burger. Medewerkers worden actief aangemoedigd zich uit te spreken als zij merken dat burgers in de knel komen, zegt Hellen van Dongen, lid van de raad van bestuur. 'Maar ook: actief bijdragen aan een oplossing.'



20

**GOED VOORBEELD**

De overheid wil kritische ambtenaren die loyale tegenspraak bieden de ruimte geven om hun waardevolle geluid te laten horen. Mooi streven, maar hoe doe je dat? Merlijn Ballieux, oprichter van De Veranderbrigade, heeft een antwoord dat simpel en complex is: 'Omgeving stuurt gedrag.'



38

**APP-WISSELING**

Erik Pool is programmadirecteur Dialoog en Ethiek ten behoeve van ambtelijk vakmanschap. Mark Frequin is voormalig topambtenaar, auteur van *Tegenspraak graag* en hoofddocent van de masterclass Samenspraak & Tegenspraak. Voor *Publiek Denken* hielden beiden hun app-wisseling over tegenspraak bij.

## Rubrieken

**6 'Als SG moet ik vooral luisteren'**

In gesprek met Vincent Roozen

**8 Met een goed gesprek trek je samen de boel vlot**

Grenzeloos Samenwerken

**10 Tussen staat en burger**

Ambtenaren en hun vakmanschap

**13 Ja, maar...**

Loyale tegenspraak kerncompetentie?

**17 Gezamenlijkheid creëren in een cocktail van continue druk**

In gesprek met Arjen Doosje

**22 Wees niet bang voor ambtelijk activisme**

Ambtenaren hebben verschillende loyaliteiten

**24 Tegenspraak in beeld**

Cartoons over typische ambtenarenzaken

**25 Eelt op zijn ziel**

Rouwdouwer Mohamed Abdulahi

**26 Beleid uitvoeren in verbinding**

Ruimte om mens te zijn in je werk

**28 SPOTR**

Vriendelijke hulp, geen strenge scheidsrechter

**30 Innovatie en open dialoog**

Gemeente Amsterdam

**31 Op de fiets**

Team Actieve Mobiliteit

**32 Ambtenaren willen vrijuit kunnen communiceren**

Ambtenarenpanel

## Columns

**16 Danielle Braun**

Mind the mindfuck



## Colofon

Uitgever Publiek Denken B.V.

Adres  
Gebouw M1-47  
Binckhorstlaan 36  
2516 BE Den Haag  
T 06 42 29 77 76  
www.publiekdenken.nl  
redactie@publiekdenken.nl

Hoofredactie  
Asha Narain  
M 06 549 541 12  
E Asha@publiekdenken.nl

Eind- en webredactie  
Marc Notebomer  
M 06 168 046 77  
E Marc@publiekdenken.nl

Marketing  
Lucinda do Rosario

Art direction en vormgeving  
Dimitry de Bruin

Projectmanagement  
Morris de Moor

Medewerkers aan dit nummer  
Danielle Braun, Mark Frequin,  
Bas Nieuwenhuijsen, Erik Pool,  
Chantal Richter, Guido Rijnja, Dave Schut,  
Maurits van den Toorn, Pieter Verbeek

Fotografie  
Merlijn Ballieux, Big Improvement Day, Thijs  
Broekkamp, Peter Franken, Hilbert Krane,  
Saman Mirza, Arenda Oomen, SVB

Illustraties  
Dimitry de Bruin, Margot van Ark

Drukkerij  
Senefelder Misset,  
Doetinchem

Abonnementen en mutaties  
Dianne Bernabela  
T 06 42 29 77 76  
E info@publiekdenken.nl

Een abonnement op Publiek Denken is  
kosteloos voor bestuurders en ambtenaren.  
Aanmelden kan via [www.publiekdenken.nl/abonneren/publiekdenken](http://www.publiekdenken.nl/abonneren/publiekdenken).

Versijning  
Publiek Denken verschijnt 8 x per jaar in een  
oplage van 12.500 exemplaren in print en  
35.000 exemplaren als e-zine.



Volg ons op LinkedIn en X!

Kennispartner



Guido Rijnja

# Weifeltrots

Rond het begrip loyale tegenspraak hangt een bijzondere geur van twijfel en trots. Meer auteurs in deze special worstelen met wat in feite een breed spectrum bestrijkt: van voorzichtig je vinger opsteken met een vraag tot activistisch het werk neerleggen. Met als interessante bijvangst een collectieve propaganda voor het ambtenarschap: de publieke dienst komt over het voetlicht. En dat levert ongemak op, met alle emoties en bespiegelingen van dien.

Ik heb het liever over professioneel adviseren, zegt Vincent Roozen. De SG van BZK stoeit hardop met de scheidslijn tussen ambtelijke en politieke rollen. Tegenspraak is per definitie loyaal, kaatst voormalig DG Mark Frequin naar Erik Pool van het rijksbrede programma Dialogo & Ethiek. Die in hun app-duet wijst op de noodzaak om collectief werk te maken van wat er nodig is voor een 'onbuigzame, rechtsstatelijke ruggengraat'. Loyaliteit is altijd een mix van professionele en persoonlijke opvattingen, brengt bestuurskundige Erik-Jan van Dorp naar voren: 'Je vertelt elkaar de waarheid, ook als dat niet goed uitkomt, maar je houdt elkaar tegelijkertijd vast.'

Misschien ligt juist in de combinatie van twijfel en trots het eigene van ambtenarschap besloten. En gaat het er vooral om ongemakkelijke loyaliteiten tevoorschijn te luisteren. Wat bepaald niet appeltje-eitje is, maken Toon Kerkhoff en Zeger van der Wal uit onderzoek op: vaak verdringt een focus van leidinggevend op de politieke arena de expertise van medewerkers, morele grondslagen en beginselen van behoorlijk bestuur. Veel komt dus aan op de wijze waarop medewerkers en leidinggevend elkaar kunnen aanspreken. Oefenen, zegt Ellen Viergever van het rijksbrede programma dat niet zomaar de begrippen Grenzeloos Samenwerken en Ambtelijk Vakmanschap in één vaandel draagt. In gesprekken ontdek je wat iemand nodig heeft voor een goede afweging. Arjen Doosje schudt in een vraaggesprek enkele verrukkelijke staaltjes praktische wijsheid uit zijn mouw. Hij deed die op bij de stikstofopgaven. Zoals: help beslissers de verrassingen die nu eenmaal bij ons werk horen in een perspectief te plaatsen en laat zien wat de impact van voornemens is voor mensen voor wie het beleid bedoeld is.

Genieten van weerstand doopte ik in 2012 mijn proefschrift naar de ambtelijke omgang met tegenspel. Je zou het ook weifeltrots kunnen noemen: werkende weg snappen wat een opgave nodig heeft - en dus de mensen die daar voor tekenen. Ik zie weer een Franse leraar met een schoolklas de camping opkomen. Samen proberen de kinderen een grote tent op te zetten. Het gaat er soms fel aan toe. We raken in gesprek en hij drukt me een boek in handen van Philippe Meirieu, een pedagoog. Het heet *Pédagogie: le devoir de résister*: de plicht om weerstand te bieden. 'Daar draait het om op school?' vraag ik. Hij grijnst: 'In elke relatie heb je recht op vrijheid en vorming.'

Guido Rijnja is adviseur communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtingsdienst. Eerder werkte hij in communicatiefuncties bij de gemeenten Den Haag en Rotterdam, de VNG en de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Justitie en Veiligheid.

*Hellen van Dongen, lid van de raad van bestuur van de SVB:*

# ‘Als iedereen het met je eens is, dan doe je iets niet goed’

Bij de Sociale Verzekeringsbank (SVB) staat loyale tegenspraak volledig in dienst van de burger. Medewerkers worden actief aangemoedigd zich uit te spreken als zij merken dat burgers vanwege complexe wet- en regelgeving in de knel komen, of als ze zien dat de dienstverlening op sommige punten verbeterd kan worden. ‘Tegenspraak betekent lef tonen en je mening durven uiten,’ zegt Hellen van Dongen, lid van de raad van bestuur van de SVB. ‘Maar ook: actief bijdragen aan een oplossing.’

Voor dat Hellen van Dongen bij de SVB terechtkwam, was ze directeur-generaal Landelijk Gebied en Stikstof bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Daarvoor was zij plaatsvervangend secretaris-generaal bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en plaatsvervangend directeur-generaal Bereikbaarheid en directeur Openbaar Vervoer en Spoor bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Ook was ze directeur Telecommarkt bij het ministerie van Economische Zaken en vervulde zij diverse managementfuncties bij hetzelfde ministerie.

In al die functies leerde ze belangrijke lessen over leiderschap, zegt ze. ‘Wellicht de belangrijkste is dat je eerlijk en oprecht moet zijn. Naar anderen maar vooral ook naar jezelf. Goed leiderschap gedijt het best wanneer je dicht bij jezelf blijft en bereid bent op je gevoel en intuïtie te vertrouwen. Daarnaast is mijn ervaring dat leiderschap ook vraagt dat je regelmatig kritisch reflecteert op je persoonlijke en professionele doelstellingen en dat je nagaat of wat je doet nog hierbij aansluit.’ Loyale tegenspraak speelde daarbij een belangrijke rol. Van Dongen: ‘Het zorgt voor een omgeving waarin mensen beter presteren, de kwaliteit van het werk omhooggaat en waarin betere resultaten en producten worden geleverd. Als leidinggevende heb je behoefte aan loyale tegenspraak om jezelf te blijven ontwikkelen en beter te worden. Het maakt het werk dat je doet levendiger en inhoudelijker en geeft er een andere dimensie aan.’

## Ruimte bieden aan alle standpunten

De stikstofproblematiek is een complex en gevoelig dossier, met vele belangen en tegenstrijdige standpunten. Hoe ging Van Dongen in deze context om met tegenspraak van binnen en buiten het ministerie? ‘Ik maakte er een punt van om zo veel mogelijk in gesprek te gaan zodat ik de standpunten van alle betrokkenen eerstehands kon horen. Dat deed ik met de volle overtuiging dat dialoog, ook al wordt die scherp gevoerd, de ruimte creëert om de kwesties te identificeren waar het mensen of groepen om gaat. Want alleen zo wordt het mijns inziens mogelijk om ondanks

alle tegenstellingen ook gezamenlijke uitgangspunten te vinden.’

On die reden vond ze het soms moeilijk wanneer er situaties waren waarin het onderlinge vertrouwen geschaad werd. ‘Bijvoorbeeld doordat namen van collega’s en medewerkers naar buiten werden gebracht, dingen werden gelekt en feiten opzettelijk werden verdraaid of verkeerd werden geframed. Juist op dit soort momenten is het belangrijk om vol te houden en de verbinding te blijven zoeken. En ook duidelijke grenzen aan te geven als de fatsoensnormen worden overschreden.’

Hoe zorgde Van Dongen ervoor dat kritische inzichten en alternatieve standpunten voldoende werden meegenomen in de besluitvorming over het stikstof-dossier? ‘Door het gesprek aan te gaan en echte ruimte te bieden voor alle standpunten. Als iedereen het met je eens is, dan doe je iets niet goed, dat is mijn stellige overtuiging. Verder hebben we geïnvesteerd in het bouwen van een relatie en aan vertrouwen met een groep van 4 organisaties waarin verschillende (tegengestelde) belangen verenigd waren. Zo verzamelden we een breed spectrum aan perspectieven omdat ik geloofde, en nog steeds geloof, dat een diversiteit van ideeën altijd tot de beste besluiten zal leiden. Deze ervaring pas ik ook toe in mijn nieuwe functie bij de SVB.’

## In dienst van de burger

Bij de SVB staat loyale tegenspraak volledig in dienst van de burger, gaat ze verder. ‘Onze medewerkers worden actief



Hellen van Dongen: 'Uiteindelijk is de cultuur bepalend voor de mate waarin mensen hun mening durven te geven'

aangemoedigd zich uit te spreken als zij merken dat burgers vanwege complexe wet- en regelgeving in de knel komen, of als ze zien dat onze dienstverlening op sommige punten verbeterd kan worden. Dat kunnen ze via hun lijnmanager doen maar ook via zogenaamde maatwerkgarages waarbij medewerkers aan de hand van verschillende werkvormen, zoals een perspectiefcirkel, alle perspectieven (juridisch, maatschappelijk en financieel) combineren om knelpunten voor burgers op te lossen.' 'Loyale tegenspraak betekent lef tonen en je mening durven uiten,' zegt ze, 'maar

ook actief bijdragen aan een oplossing. Het is een professionele dialoog over hoe voorgenomen beslissingen je werk raken en wat daar de consequenties van zijn in het praktijk. Het is dus veel meer dan alleen maar roepen dat je het ergens niet mee eens bent of je halsstarrig vasthouden aan je mening als er iets anders wordt besloten.'

#### Actief vragen stellen

Hoe zorgt Van Dongen ervoor dat medewerkers zich vrij voelen om zich kritisch uit te laten? 'Door als bestuurder actief vragen te stellen en medewerkers aan te moedigen afwijkende meningen te delen. En door deze meningen ook serieus mee te wegen wanneer besluiten worden genomen en hierover terug te koppelen. Mensen die zich gezien en gehoord voelen, zijn veel meer geneigd hun stem te laten horen. Daarom gaan mijn medebestuurders en ik regelmatig op bezoek bij de verschillende SVB-vestigingen en afdelingen om met medewerkers op een laagdrempelige manier in gesprek te gaan.' 'Uiteindelijk is de cultuur bepalend voor de mate waarin mensen hun mening durven te geven. Bij de SVB kiezen we voor een open cultuur waarin medewerkers worden gestimuleerd om hun mening op een positieve en respectvolle manier te delen. Zo'n cultuur van wederzijds respect en vertrouwen vraagt om leiderschap en voorbeeldgedrag, psychologische veiligheid en vooral positieve feedback op degenen die een afwijkende mening hebben of kritische vragen stellen.'

**'Onze medewerkers worden actief aangemoedigd zich uit te spreken'**

Kan ze een voorbeeld geven waarin loyale tegenspraak binnen de organisatie heeft geleid tot aanpassingen in beleid of projecten? 'Een mooi voorbeeld is de kostendelersnorm. Deze inkomensafhankelijke regel houdt in dat ouderen die recht hebben op een Aanvullende inkomensvoorziening ouderen (AIO) of de Algemene nabestaandenwet (Anw) en een studierend kind in huis hebben, op hun inkomen worden gekort zodra het kind een bepaalde leeftijd bereikt. Tot voor kort was deze leeftijd 21 jaar. Veel ouderen waren onvoldoende op de hoogte van de gevolgen van deze regel en kwamen in financiële problemen doordat hun uitkering plotseling werd verlaagd zodra het thuiswonende kind 21 werd.' 'Onze medewerkers zijn het aanspreekpunt voor burgers en zagen direct hoe kwetsbare ouderen hierdoor in de knel kwamen. Ze attenderden ons niet alleen hierop, maar droegen ook actief oplossingen aan. Het is dan ook grotendeels dankzij hun volharding en inzet dat het onlangs gelukt is de kostendelersnorm te verhogen van 21 naar 27 jaar.'

#### Professionele dialoog stimuleren

Vanzelfsprekend zijn er zaken die beter kunnen. Van Dongen: 'We kunnen nog meer doen om de professionele dialoog binnen onze organisatie te stimuleren, zodat diverse meningen vanuit verschillende disciplines (zoals de uitvoering, IT, bedrijfsvoering en HR) al in een vroeg stadium worden betrokken en meegenomen in het besluitvormingsproces. Het is zonde als een mening pas wordt gedeeld bij de koffieautomaat en niet op het moment dat het er in de beleidsvorming nog toe doet. Verder willen we de multidisciplinaire samenwerking versterken en ervoor zorgen dat collega's uit verschillende disciplines meer naast elkaar werken.' ■



Tekst *Maurits van den Toorn*  
Beeld *Arenda Oomen*

UITGELICHT

Vincent Roozen: 'We moeten ambtenaren uitnodigen hun professionaliteit te laten gelden'

*In gesprek met Vincent Roozen*

# 'Als SG moet ik vooral luisteren'

'Ik vind de termen loyaal en tegenspraak een beetje lastig.' Aan het woord is Vincent Roozen, secretaris-generaal van de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. 'Ik gebruik liever het begrip professioneel adviseren,' zegt hij. 'Het gaat er immers om dat je als beleidsadviseur adviseert, zodat de bewindspersoon vervolgens een afweging kan maken op basis van die adviezen.' Een gesprek over professionele adviezen, meebewegen met politieke beslissingen en het morele kompas.

Vincent Roozen verduidelijkt: 'Als je met een begrip als loyaal gaat werken, creëer je spanning en als je het er continu over hebt blijft dat boven het gesprek hangen. En dat terwijl het uiteindelijk gaat om professionaliteit. Je kunt je dan ook beter afvragen hoe je met die professionaliteit omgaat en zorgen dat je als ambtenaar zuiver in je rol zit.'

Als voorbeeld noemt hij de beleidsstukken die bij de Algemene Politieke Beschouwingen naar de Kamer

zijn gegaan over de inzet van noodwetgeving om de asielinstroom te beperken. Die zijn voor Roozen bovenal een toonbeeld van ambtelijke professionaliteit. 'De bewindspersonen nemen de adviezen mee en verbinden daar mogelijk andere conclusies en besluiten aan. Wij kunnen met de alternatieven A, B en C komen, de minister kan dan voor D kiezen. Daar kun je op basis van professionaliteit met elkaar een goed gesprek over voeren, dat verstoort de verhoudingen niet. Als je dit als ambtenaar goed doet, dan

## ‘Advisering moet niet te snel onderdeel worden van het politieke debat’

kun je 's avonds in de spiegel kijken en tegen jezelf zeggen: “Ik heb zo goed mogelijk geadviseerd.” Dan heb je je werk goed gedaan.’

Of het verstandig is dat de stukken naar de Kamer zijn gegaan betwijfelt Roozen overigens. ‘Daar moeten we het zeker over hebben. Het heeft het risico dat ambtelijke adviezen onderdeel van het publieke debat worden. Dat kan invloed hebben – al weten we nog niet op welke manier – op het professionele advies dat ambtenaren geven en dat is niet goed. Natuurlijk moeten we als overheid verantwoording afleggen, maar de advisering moet niet te snel onderdeel van het politieke debat worden.’ Ook loyale tegenspraak blijft onderwerp van gesprek, mede vanwege de recente ambtelijke protesten tegen onder meer de te beperkt gevonden klimaatmaatregelen. Roozen vindt dat het om twee verschillende zaken gaat: ‘We moeten twee zaken, professionaliteit en brandbrieven schrijven, uit elkaar halen. Je professionaliteit toon je elke keer weer, terwijl de politieke beslissing anders kan uitvallen. Je moet meebewegen met elke nieuwe coalitie. Dat spanningsveld moet je als ambtenaar zien te managen en dat is ook heel goed te doen.’

### In de knel

‘Daarnaast zijn brandbrieven of andere protesten een uiting dat mensen met hun persoonlijke opvattingen in de knel komen. Roozen: ‘Als het over het klimaat gaat, vragen ze zich af in wat voor wereld hun kinderen opgroeien. Dat zijn zware kwesties. Het gaat om iemands morele kompas, waarbij er spanning kan ontstaan tussen privé-opvattingen en burgerrechten enerzijds en het ambtenaarschap anderzijds. Als je voor een werkgever werkt waarbij die dingen te ver uit elkaar lopen, dan wordt het erg ingewikkeld. Als het spanningsveld te groot wordt, komen mensen in de knel.’

‘We gaan daarover met elkaar het gesprek aan,’ gaat hij verder. ‘We hebben het bijvoorbeeld over: wat doet de oorlog Gaza/Israël met je en hoe ga je daar als medewerker mee om? Je moet het met elkaar over dat soort zaken hebben en je

opvattingen tegen elkaar uitspreken. Als SG moet ik vooral niet te snel met een oordeel hierover komen. Ik moet vooral luisteren.’

### Grootste goed

Roozen ziet het als de taak van de departementale leiding om een klimaat te creëren waarin mensen het gevoel hebben dat ze vanuit hun professe elk advies kunnen geven. ‘Wij moeten ze uitnodigen om hun professionaliteit te laten gelden. Dat is als ambtenaar het grootste goed wat je hebt. Wij als leidinggevend proberen daar aandacht voor te hebben en in dialoogtafels open gesprekken te voeren. Dat is lastig in tijden met veel verandering, maar juist dan moeten we goed in verbinding blijven met onze medewerkers. Zij zijn immers het enige wat we hebben en daar moeten we zuinig op zijn.’

Hij gaat nog even door over die veranderingen. In zijn ambtelijke leven (Roozen was eerder in Rotterdam werkzaam, onder meer als gemeentesecretaris, red.) heeft hij veel van wat hij noemt ‘politieke aardverschuivingen’ meegemaakt. ‘Ik heb geleerd dat die altijd als een heftige verandering voelen en tot onzekerheid leiden, maar uiteindelijk ontstaat er een nieuwe balans. Dat kun je pas achteraf zien.’

### Bevoorrecht

Hij eindigt met een oproep. ‘Het is een dynamische tijd waarin politiek veel gebeurt. Ik voel me bevoorrecht dat ik daar als ambtenaar onderdeel van ben. Je moet je werk zo goed mogelijk doen, met professionaliteit en met oog op je morele kompas. Laten we de tijd nemen om met elkaar te zoeken hoe we op professionele wijze met de ontwikkelingen omgaan, zodat we ontspanner in de discussie staan. Laten we ook niet te snel oordelen, pas later kunnen we terugkijken wat we van deze periode hebben geleerd. Het is niet elke dag leuk of feestelijk, maar het is wel een bijzondere tijd waarvoor ik elke dag m'n bed wil uitkomen.’ ■

‘Het is niet elke dag leuk of feestelijk maar het is een bijzondere tijd’

Tekst *Maurits van den Toorn*Beeld *Hilbert Krane*

# ACHTER DE SCHERMEN

*Programmaleider Grenzeloos Samenwerken Ellen Viergever:*

## ‘Met een goed gesprek trek je samen de boel vlot’

Het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken is het programma voor ‘opgavegericht samenwerken’ en ambtelijk vakmanschap. Ellen Viergever, programmaleider Grenzeloos Samenwerken/Ambtelijk Vakmanschap bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, formuleert het pakkender: ‘Het programma steunt en stut ambtenaren in hoe ze samenwerken en de ontwikkeling van ambtelijk vakmanschap.’

**B**eide onderwerpen staan sterk in de belangstelling, het vakmanschap is zelfs terechtgekomen in het regeerprogramma: ‘Er wordt een stevige impuls gegeven aan ambtelijk vakmanschap, onder meer door te investeren in een verplichte opleiding voor elke ambtenaar,’ zegt Ellen Viergever. Waarom staan de rol en positie van de ambtenaar zo in de belangstelling?

### Luisteren

Ambtenaren staan voor grote opgaven die niet altijd vanuit de eigen departementale kolom kunnen worden opgelost. Daarvoor is samenwerking nodig, met andere departementen en ook met andere organisaties en betrokkenen vanuit de samenleving. Samenwerking buiten de eigen organisatie is soms lastig. Het betekent onder meer dat je goed naar elkaar moet luisteren om te leren wat ieders “taal” is. Wat wordt er

precies bedoeld met wat er wordt gezegd? Viergever: ‘Naast je inhoudelijke of vakkennis heb je ook vaardigheden nodig voor dergelijke processen.’

Het is van groot belang om de mensen op wie het beleid betrekking heeft vanaf het begin bij het proces mee te nemen. ‘Bij het stikstofbeleid betrek je de boeren, bij de hersteloperatie van de toeslagen betrek je gedupeerden,’ zegt Viergever. ‘En omdat beleid doorwerkt naar komende generaties betrek je jongeren. Wij richten ons erop te luisteren, de verschillende belangen op tafel te krijgen en in te springen op wat nodig is. Die gesprekken met ervaringsdeskundigen leiden vaak tot oplossingsrichtingen die anders zijn dan wij met onze expertise hadden bedacht.’

### Op maat

Om deze vaardigheden te ontwikkelen of aan te scherpen heeft het ongeveer 4 jaar bestaande rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken een aantal “interventies” beschikbaar. Viergever: ‘Wij worden vaak benaderd, er lopen trajecten op veel ministeries. Wij zijn niet van de inhoud, maar van het proces en de werkwijze: wij brengen mensen bij elkaar en leren hoe je op een goede manier met elkaar kunt samenwerken.’

De ervaring heeft geleerd dat er culturele verschillen zijn tussen organisaties, ook tussen departementen. Elk departement

kijkt vanuit de eigen rol, Financiën vanuit het geld, BZK vanuit een coördinerende positie. ‘Dat is logisch en zeker niet verkeerd,’ zegt Viergever, ‘maar door met elkaar in gesprek te gaan krijg je begrip voor elkaars rol. Zet partijen bij elkaar en kijk vanuit verschillende richtingen naar de casuïstiek. Als je elkaar snapt, kom je verder.’

Grenzeloos Samenwerken is er om partijen bij elkaar te brengen en werkt op maat, naar gelang de wensen: ‘Soms zijn we er alleen aan het begin van een proces of geven we een workshop, maar we doen ook aan langere begeleiding. We stappen altijd in de bestaande werkpraktijk en gaan samen met organisatieonderdelen aan de slag.’

### Doeboek

De ervaringen die de afgelopen jaren zijn opgedaan met alle werkvormen en interventies zijn verzameld in een *Doeboek Opgavegericht Samenwerken* (p. 40) dat voor iedereen beschikbaar is op de website. Het is een succesvol product, de derde druk is net verschenen. Viergever: ‘Ook provincies en gemeenten gebruiken het inmiddels en het wordt zelfs op sommige roc’s gebruikt als lesmateriaal.’

Daarnaast is er wat Viergever ‘onze backbone’ noemt, de *Gids Ambtelijk Vakmanschap* (p. 40). Die gids bevat zeven principes met bijbehorende waarden voor waardegedreven werken en is tot stand gekomen op basis van juridische documenten, zoals de Grondwet, de Algemene beginselen van behoorlijk bestuur, de Gedragscode Integriteit Rijk en de Code goed openbaar bestuur, en door gesprekken met inmiddels duizenden ambtenaren

‘Wij richten ons erop te luisteren en in te springen op wat nodig is’



Ellen Viergever: 'Zet partijen bij elkaar en kijk vanuit verschillende richtingen naar de casuïstiek. Als je elkaar snapt, kom je verder'

over de betekenis van principes en waarden in hun dagelijkse praktijk. De gids geeft inspiratie voor je werkwijze en helpt bij het maken van afwegingen in het werk. En er is een concrete vertaling gemaakt naar het bijbehorende gedrag. De gids is voor de hele rijksdienst en is te vinden op de website van Grenzeloos Samenwerken.

### Utspreken

Een specifiek onderwerp binnen ambtelijk vakmanschap is loyale tegenspraak of ook wel "je uitspreken" genoemd. Uit onderzoek door Toon Kerkhoff en Zeger van der Wal naar onder meer loyale tegenspraak (zie pp. 10-12) blijkt dat ambtenaren weleens de indruk hebben dat hun tegenspraak hogerop in de hiërarchie stokt. Ook dat heeft de aandacht van Grenzeloos Samenwerken.

Viergever: 'We oefenen hoe je lokaal tegensprekt en we leren leidinggevend hoe ze tegenspraak kunnen ontvangen. Ik denk zelf dat als je goed met elkaar samenwerkt en met elkaar in gesprek gaat, dus niet alleen schriftelijke stukken produceert, je niet eens hoeft te spreken. Met een

goed gesprek trek je samen de boel vlot. Je weet dan wat je collega of de minister nodig heeft voor een goede afweging. Als je aan de slag wilt met loyale tegenspraak, kun je ook bij Grenzeloos Samenwerken aankloppen voor verschillende gespreksvormen en workshops.'

### Werk voor de samenleving

De rol en positie van een ambtenaar zijn niet altijd even makkelijk als je je inzet om het maatschappelijke belang zo goed mogelijk te dienen. Een ander onderdeel van je ambtelijk vakmanschap is aandacht voor de organisatie zelf en de omgeving waarin je opereert. Het vraagt bijvoorbeeld om het versterken van het rechtsstatelijk besef en de inhoudelijke kennis van de democratische rechtsstaat. Ook deze onderwerpen komen straks terug in een

**'We leren leidinggevend hoe ze tegenspraak kunnen ontvangen'**

verplichte opleiding voor ambtenaren. Nog even over tegenspraak. Dat de tegenspraak niet altijd terugkomt in de besluitvorming van de bewindspersonen is ook onderdeel van het vak. Viergever: 'De politiek mag vervolgens een andere afslag nemen, dat hoort erbij. Maar ook als je als ambtenaar je zin niet hebt gekregen, dan zijn je afwegingen vaak wel meegenomen in de besluitvorming.' Iedereen weet dat het zo werkt, maar bij de recente Algemene Politieke Beschouwingen werd het ook openlijk zichtbaar toen de ambtelijke notities over een asielnoodwet naar buiten kwamen, met stevige adviezen aan de minister waarom zo'n wet niet zou kunnen. 'We hebben daar achteraf op het departement over gesproken. De betreffende collega's zeggen daarover: "We hebben een goed juridisch advies gegeven, we zouden het de volgende keer weer zo doen." Zo hoort het ook, de ambtenaren hebben op basis van hun expertise professioneel advies gegeven en ze staan voor de kwaliteit daarvan. Ze zijn gedreven door het werk voor de samenleving, dat staat los van de samenstelling van een kabinet.' ■

Tekst *Maurits van den Toorn*  
Beeld *Hilbert Krane*

WETENSCHAP

*Tussen staat en burger:*

# Ambtenaren en hun vakmanschap



*Veeleisende omgeving, veelzijdige ambtenaar?* is een onderzoek naar ambtelijk vakmanschap. Onderzoekers Toon Kerkhoff (Universiteit Leiden) en Zeger van der Wal (CAOP, Universiteit Leiden) hebben voor het eerst zo'n 3700 ambtenaren bij alle ministeries en bij enkele uitvoeringsorganisaties (Belastingdienst, DJI en Rijkswaterstaat) gevraagd wat dat vakmanschap volgens hen inhoudt, welke factoren dat vakmanschap onder druk zetten en hoe er in organisaties met vakmanschap wordt omgegaan. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen leidinggevend en medewerkers en tussen de vier afzonderlijke gangbare sectoren (beleid, uitvoering, bedrijfsvoering en toezicht).



Volgens Zeger van der Wal (l.) en Toon Kerkhoff is het van belang om beter na te denken over wat het betekent om ambtenaar te zijn

## 'Ambtenaren zijn nog steeds erg naar binnen gericht'

gaan met pieken en dalen, maar al in de negentiende eeuw werd erover gesproken hoe de ambtenaar zich moet gedragen en welk vakmanschap daarvoor nodig is.' De grote aandacht nu komt onder andere door de veranderende ideeën over de relatie tussen staat en burger. De burger heeft meer zicht op wat er gebeurt en weet en wil veel meer dan vroeger; de ambtenaar moet daarin meegaan, omgang met de samenleving wordt onderdeel van het vakmanschap. Dat betekent dat ambtenaren hun werk anders moeten doen. Ook de omgang met private partijen die publieke taken uitvoeren en digitalisering zijn factoren daarbij. Alle aandacht voor ambtelijk vakmanschap richt zich zodoende feitelijk op eenzelfde vraag: hoe kan een effectieve, efficiënte, integere en rechtmatige overheid tot stand worden gebracht door het ambtelijke apparaat in de context van een alsmaar veranderende sociale, economische en politieke omgeving?

### Data

In het onderzoek is voor het eerst door middel van een grootschalige kwantitatieve *survey* onder ambtenaren zelf gekeken naar wat ze vinden over vakmanschap en welke druk ze in hun werk ervaren, op alle ministeries, op verschillende schaalniveaus, en bij uitvoeringsorganisaties. Het onderzoek bevestigt soms zaken die onder ambtenaren al bekend waren of op z'n minst werden vermoed, maar die vermoedens zijn nu te onderbouwen met data.

Een voorbeeld van zo'n vermoeden is dat leidinggevend en medewerkers heel anders tegen vakmanschap aankijken.

Zeger van der Wal: 'Medewerkers zijn bijvoorbeeld kritischer dan leidinggevend over de mogelijkheid om tegenspraak te geven. Ze voelen op zichzelf wel de ruimte om zich uit te spreken, maar hebben vrij massaal het idee dat er uiteindelijk door de leiding niets mee wordt gedaan. Leidinggevend zijn hier positiever over, dat is een duidelijke perceptiekloof.' En dat terwijl tegenspraak door 90 procent van alle ambtenaren als een belangrijke vaardigheid wordt gezien. Kerkhoff: 'Het is winst dat iedereen dit zo ziet, ook in de uitvoering. Daarentegen is de perceptie dat er niets mee wordt gedaan potentieel risicovol. Daardoor dreigen mensen geen tegenspraak meer te geven en zien ze het op termijn mogelijk niet meer als onderdeel van hun vakmanschap.'

Van der Wal: 'Het recente zogeheten ambtelijk activisme is mogelijk in dit licht te verklaren. Nederlandse ambtenaren zoeken niet zomaar de media of het protest. Daar is intern dan mogelijk een proces aan voorafgegaan waarbij men het gevoel heeft niet gehoord te zijn of onvoldoende serieus te zijn genomen.' Kerkhoff: 'Het is dan ook heel belangrijk dat leidinggevend iets met dit signaal doen en oprecht laten zien dat tegenspraak gewaardeerd wordt en ook impact kan hebben.'

### Verrassingen

Het onderzoek leverde ook een paar verrassingen op, zoals de lage scores op het thema 'diversiteit en inclusie' als onderdeel van ambtelijk vakmanschap. Kerkhoff: 'Dat hadden we in het huidige tijdsgewricht niet verwacht. De ►

'Eén idee van ambtelijk vakmanschap bestaat niet'

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en in samenwerking met Stichting CAOP en het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden. 'Het onderwerp ambtelijk vakmanschap staat volop in de belangstelling. Dat lijkt iets nieuws, maar dat is het niet,' vertelt onderzoeker Toon Kerkhoff. 'De discussies



bevindingen kunnen vooralsnog twee kanten op. Ofwel mensen vinden het zo vanzelfsprekend dat het geen issue is, ofwel ze vinden het niet belangrijk. Onder leidinggevenden en bij bedrijfsvoering speelt het thema overigens wel een grotere rol.'

Van der Wal: 'Dit is typisch een van de uitkomsten waarbij aanvullend kwalitatief onderzoek vereist is om resultaten nog beter te kunnen duiden. Daar zijn we inmiddels ook plannen voor aan het maken.'

Een andere opvallende bevinding is dat ambtenaren nog steeds heel erg naar binnen gericht lijken te zijn. Relaties met burgers, private partijen en belangengroepen zijn minder van invloed op hun ambtelijk vakmanschap dan interne thema's als werkdruk, meer met minder doen en politieke onvoorspelbaarheid. Ook onderwerpen die kwalitatieve gesprekken en nadere analyse verdienen.

### Opfriscursussen

Kerkhoff: 'Naast verschillen tussen leidinggevenden en medewerkers is een andere essentiële bevinding dat we ook een verschil zien tussen de domeinen. Niet onlogisch: bij verschillende taken passen nu eenmaal ook verschillende opvattingen over wat belangrijk is. Een voorbeeld is inspectie en toezicht. Het onderzoek laat duidelijk zien dat de vaardigheid "onderhandelen" daar niet erg belangrijk wordt gevonden. Maatschappelijke en politieke gevoeligheid juist weer wel.'

Van der Wal: 'We kunnen nu ook empirisch staven dat één idee van ambtelijk vakmanschap niet bestaat, het is een variabel en contextueel concept. Dat moet in discussies en oplossingen veel meer worden meegenomen, bijvoorbeeld in de door het kabinet onlangs aangekondigde "opfriscursussen". Verschillende typen ambtenaren hebben een verschillend aanbod nodig en ook op verschillende vlakken aandacht.'

### Variatie

Kerkhoff benadrukt het belang van verder onderzoek op basis van de nu beschikbare data. 'De variatie binnen het ambtelijk

apparaat is enorm, je kunt dan ook verschillende interpretaties van vakmanschap verwachten tussen hoge en lage functies, tussen beleids- en uitvoerende ambtenaren, tussen schaalniveaus, tussen verschillende ministeries, enzovoort. Dat zijn zaken die we nog verder gaan analyseren en waar we ook kwalitatief nader onderzoek naar willen verrichten. Kwantitatief is vakmanschap maar ten dele te meten. Dit onderzoek levert wel belangrijke informatie op en stelt ons tegelijkertijd in staat goede kwalitatieve vervolgvragen te stellen.'

Hij gaat verder: 'We kunnen de discussie over vakmanschap verder brengen door iets te doen met die variatie, door rekening te houden met de verschillen tussen domeinen, ministeries, leidinggevenden en medewerkers. Ga bijvoorbeeld scherper met elkaar in gesprek over de verschillende opvattingen die over

## 'Periodieke training voor alle ambtenaren is een goede zaak'

vakmanschap bestaan. De survey toont aan dat er weinig over vakmanschap wordt gesproken onder ambtenaren. Discussieer erover en praat vooral ook over de verschillen en overeenkomsten. Anders dreigt het onderwerp zo algemeen te blijven dat niemand zich erin herkent. Maak het concreet, dan gaat het voor de mensen leven.'

### Grenzen

Een lastige kwestie is hoever tegenspraak (als competentie) kan gaan en wanneer er geen sprake meer is van loyaal handelen. Kerkhoff en Van der Wal zijn eensgezind: 'Het past bij de ambtelijke rol om eerlijk en kritisch advies te geven. Uiteindelijk heeft de ambtelijke en politieke top daar juist ook baat bij. Dat kan zijn: er is geen geld. Of: het is onrechtmatig. Het kan ook gaan om het innemen van een ander

moreel standpunt. De politiek heeft de dure plicht naar tegenspraak te luisteren, al gebeurt dat niet altijd. De discussie over ambtelijke tegenspraak en wat daarmee te doen is extra relevant wanneer een regering mogelijk onrechtsstatelijke dingen wil doen. Je moet zeker in zo'n situatie ambtenaren hebben die zeggen dat iets echt niet kan.'

Tegelijkertijd zijn er grenzen aan tegenspraak: 'Loyale tegenspraak betekent dat je tegensprekt terwijl je wel loyaal blijft aan de politieke lijn; je kunt en moet daarbinnen je mening geven op basis van kennis en feiten, maar uiteindelijk conformeer je je. Je kunt ook je ongenoegen kenbaar maken, via een demonstratie, maar de politiek mag zich daar vervolgens niets van aantrekken. Het politieke primaat is immers essentieel. Als de politiek echter onwettelijke dingen voorstelt, zoals het negeren van verdragen, heb je als ambtenaar een sterker punt en kan je ook steviger doorpakken.'

### Regeerprogramma

In het regeerprogramma van het huidige kabinet is aandacht voor ambtelijk vakmanschap. Daarin staat: 'Er wordt een stevige impuls gegeven aan ambtelijk vakmanschap, onder meer door te investeren in verplichte opleiding voor elke ambtenaar. Rechtsstatelijk besef, waarden gedreven werken, publiek leiderschap en (digitaal) vakmanschap maken daar onderdeel van uit.'

Kerkhoff en Van der Wal vinden dat een goede zaak. Het is belangrijk om beter na te denken over wat het betekent om ambtenaar te zijn (in alle variaties), in training en opleiding, rekrutering en socialisatie van ambtenaren. Nederland heeft geen centrale traditie op dat gebied, anders dan bijvoorbeeld Frankrijk met de speciale ambtenarenschool ENA of Singapore met haar civil service college. Van der Wal: 'Mogelijk komt daar nu in de nasleep van de toeslagenaffaire en andere uitvoeringsproblemen verandering in. Periodieke training voor alle ambtenaren zou een goede zaak zijn, als er maar oog blijft voor de verschillen in rollen en verantwoordelijkheden.' ■

Tekst *Maurits van den Toorn*Beeld *Hilbert Krane*

## RONDETAfelGESPReK



*Is loyale tegenspraak een kerncompetentie?*

# Volmondig ja gevolgd door... maar

Afgelopen voorjaar is *Veeleisende omgeving, veelzijdige ambtenaar?* verschenen. In dit onderzoek zijn onderzoekers Toon Kerkhoff, Zeger van der Wal, Emma Brekelmans en Willianne van Ginkel op zoek gegaan naar wat de ideeën van ambtenaren zijn als het gaat om hun vakmanschap en het geven van tegenspraak.

Het vak van ambtenaar is veranderd ten opzichte van 20 of zelfs 10 jaar geleden. Meer en andere taken en digitalisering spelen een rol, maar ook het afnemend vertrouwen in de overheid. Dit doet een appel op de rijksdienst en vraagt een andere manier van werken. Ambtenaren moeten veel meer in verbinding met de samenleving hun werk doen. Ambtelijk vakmanschap krijgt sinds een aantal jaren veel aandacht. Spraakmakend was het essay van bestuurskundige Paul 't Hart uit 2014, *Ambtelijk* ►

## ‘Besef wat je rol is als ambtenaar ten opzichte van de politiek’

*vakmanschap 3.0; Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager.* De discussie over dat handwerk is sindsdien, mede door de toeslagenaffaire en de rol van ambtenaren daarin, niet meer verdwenen. Deze zomer verschenen de resultaten van een onderzoek naar ambtelijk vakmanschap, getiteld *Veeleisende omgeving, veelzijdige ambtenaar? Inhoud, context en belang van ambtelijk vakmanschap in de ogen van Rijksambtenaren.* Dit onderzoek, in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties/programma Grenzeloos Samenwerken en uitgevoerd door de Universiteit Leiden en CAOP, is in twee opzichten anders dan eerdere onderzoeken en publicaties. De onderzoekers hebben gekeken naar vier afzonderlijke sectoren (beleid, uitvoering, bedrijfsvoering en toezicht) en ze hebben gevraagd wat de ideeën van ambtenaren zelf zijn als het gaat om vakmanschap.

### Loyaal blijven

Na de presentatie van *Veeleisende omgeving, veelzijdige ambtenaar?* is een kort rondetafelgesprek gehouden. Als een van de kernkwesties kwam aan de orde: hoe kun je als ambtenaar tegenspraak bieden en tegelijkertijd loyaal blijven? Waar ligt de grens wat wel en niet kan, wat is je rol als ambtenaar?

De gespreksdeelnemers waren het erover eens dat specifiek ambtelijk vakmanschap met tegenspraak in de huidige tijd hard nodig is. De oriëntatie van de ambtelijke dienst verandert door de maatschappelijke complexiteit, digitalisering, afnemend vertrouwen en een slecht functionerende overheid. Naast het “normale vakmanschap” moet je bovendien reageren op ontwikkelingen als AI.

Wat betekent dit voor tegenspraak? Je komt idealistisch in de organisatie binnen, want je wilt iets doen voor de maatschappij. Op grond van je vakinhoudelijke kennis bied je tegenspraak, maar je kunt niet eindeloos alleen maar “nee” blijven zeggen. De politiek beslist uiteindelijk, niet de ambtenaren.

Tegenspraak is dan ook meer dan alleen “nee” zeggen, je moet ongevraagd alternatieven voor het beleid bieden. Besef daarnaast wat je rol is in de democratische rechtsstaat als ambtenaar ten opzichte van de politiek. Daarom is het belangrijk dat de ambtenaren kennis hebben over hun positie in de rechtsstaat, meer dan wellicht nu het geval is.

### Hiërarchie

Een vraagpunt dat ook in het onderzoek aan de orde komt: bereikt je tegenspraak de top eigenlijk wel? Wordt er iets mee gedaan? Feedback ontbreekt vaak, het ontbreken van reactie werkt ontmoedigend: word je wel serieus genomen? Het gevaar daarvan is dat je dingen dan maar niet noemt of niet opschrijft omdat het toch niet doorkomt naar boven.

De hiërarchie wordt wel als een *black box* gezien. Ambtenaren zouden daar met elkaar meer over moeten communiceren: ervaren collega’s dat ook zo? Tegenspraak kun je immers niet in je eentje doen. De algemene opvatting is: een fijne leidinggevende die echt naar je luistert en ervoor zorgt dat je je gehoord voelt, is heel belangrijk. Eigenlijk moet het middenmanagement worden opgeleid in het ontvangen van tegenspraak!

In het ideale geval zou je ook met de minister de discussie moeten kunnen aangaan, maar de ene bewindspersoon is daar meer voor te porren dan de ander die hooguit een A4’tje met een voorstel wil hebben.

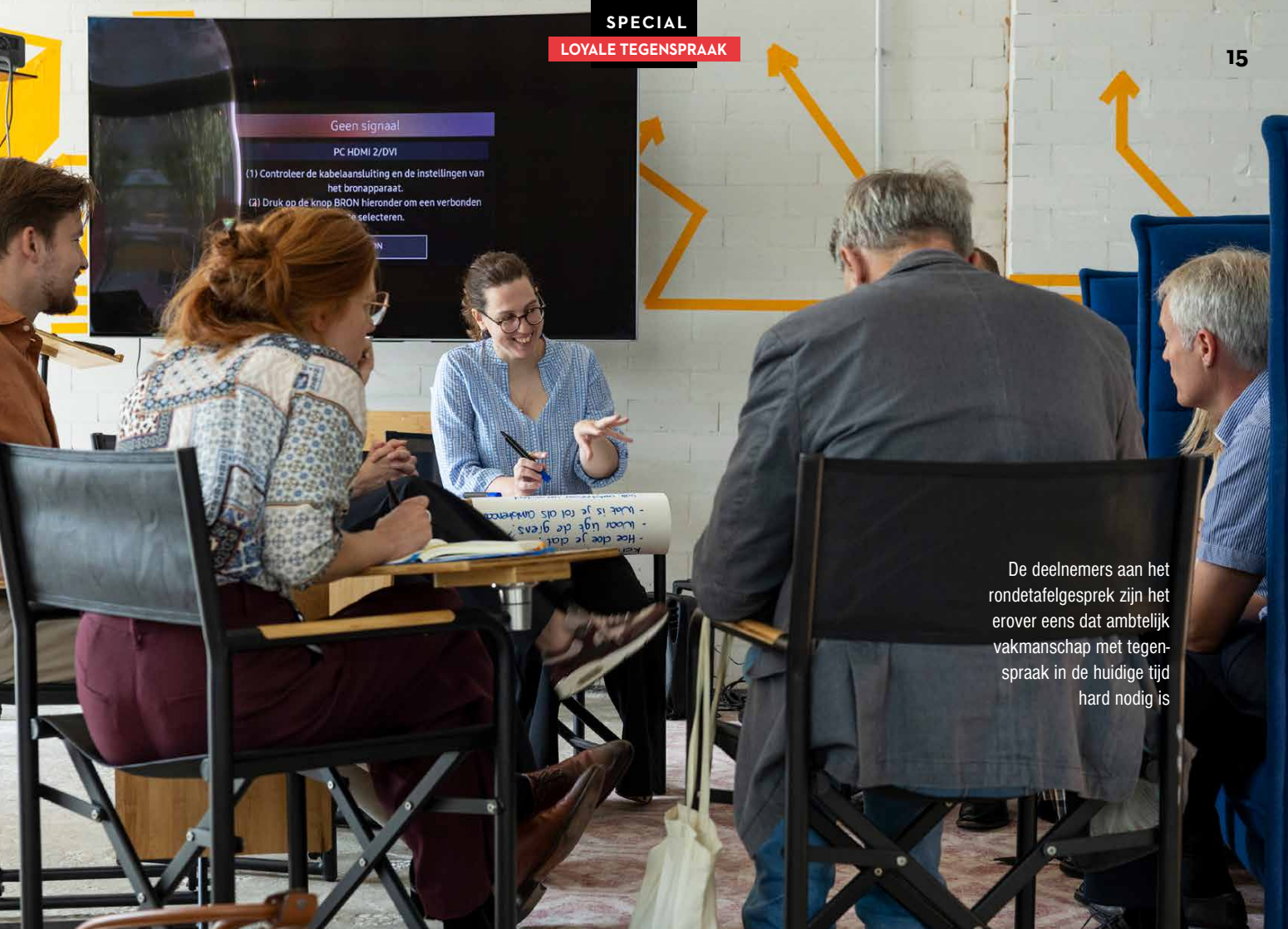
### Activisme

Een nieuwe vorm van tegenspraak is ambtelijk activisme: zie de “brandbrieven” aan het kabinet van ambtenaren die meer klimaatinspanningen verlangen, zie de voor de deur van het ministerie van Buitenlandse Zaken demonstrerende ambtenaren (en zie de discussies over wat er volgens politici en juristen wel of niet mag binnen de regels van de Ambtenarenwet). Waar dit recente activisme vandaan komt is niet helemaal duidelijk. Mogelijk is het (mede) een gevolg van een gebrek aan mogelijkheden binnen de hiërarchie om het gesprek met elkaar aan te gaan.

Ook bij ambtenaren leidt dit activisme tot discussie: waarom zouden activistische opvattingen geen onderdeel van het ambtelijk vakmanschap kunnen zijn? Het gaat om morele opvattingen, maar moet je daar ook mee naar buiten treden? Het is goed dat dat kan, het maakt duidelijk welke sentimenten in de samenleving leven. Maar dat je ermee buiten gaat zitten is een vorm van ambtelijk grenzen opzoeken. Ook de toeslagenaffaire speelt een rol bij het wel of niet naar buiten treden. De ambtelijke organisatie is wakker geschud door crises als de toeslagenaffaire. Het benadrukt nog eens extra dat ambtenaren dingen moeten signaleren, tegenspraak bieden. En als dat intern geen effect heeft, dan maar naar buiten ermee.

Maar voor ambtenaren past (ook) terughoudendheid. Zoals een van de gespreksdeelnemers opmerkte: ‘Als ik geen ambtenaar was, zou mijn LinkedIn er anders uitzien.’ Je moet steeds weer de afweging maken wat je zegt, hoe je je profileert. Een zekere neutraliteit is wenselijk – waarbij de





De deelnemers aan het rondetafelgesprek zijn het erover eens dat ambtelijk vakmanschap met tegenspraak in de huidige tijd hard nodig is

afweging wat “een zekere” is voor iedereen anders kan uitvallen.

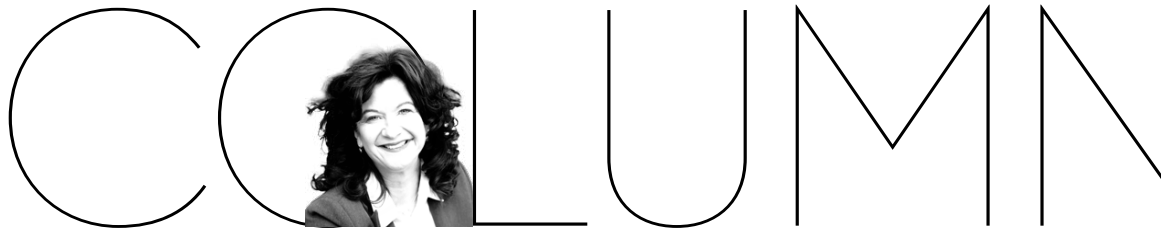
Misschien wel de kern van de discussies over het ambtelijk functioneren is dat je als ambtenaar voor het algemeen belang staat. Dat betekent: bij tegenspraak moet je altijd dat algemeen belang in het oog houden, en dat is niet altijd hetzelfde als het politieke belang. Ambtenaren hebben het recht om te blijven bevragen en moeten niet klakkeloos beleid overnemen. De hamvraag is dan ook: is loyale tegenspraak een kerncompetentie? Het antwoord daarop is een ondubbelzinnig ja, meteen gevolgd door een “maar”, want wat is loyaal? Het antwoord daarop is niet meteen te geven, de discussie daarover zal – waarschijnlijk permanent – doorgaan, net als de discussie over ambtelijk vakmanschap in het algemeen. ■

**‘Je moet steeds weer de afweging maken wat je zegt, hoe je je profileert’**

In het kader van *Veeleisende omgeving, veelzijdige ambtenaar? Inhoud, context en belang van ambtelijk vakmanschap in de ogen van Rijksambtenaren* is een enquête gehouden onder 3.700 ambtenaren om te onderzoeken wat zij belangrijk vinden in ambtelijk vakmanschap en welke factoren daarop invloed hebben. De resultaten tonen dat competenties als maatschappelijke gevoeligheid, collegiale samenwerking, analytisch denken en uitvoerbaarheid essentieel worden geacht. Integriteit, rechtvaardigheid en vakbekwaamheid zijn de meest genoemde waarden. Opvallend is dat leidinggevendenden de aandacht voor vakmanschap en de impact van externe trends zoals politieke verdeeldheid en maatschappelijke spanningen hoger inschatten dan niet-leidinggevendenden. Toch hechten niet-leidinggevendenden meer waarde aan diversiteit en inclusie. Het onderzoek laat ook domeinspeci-

fie verschillen zien: in beleid worden maatschappelijke gevoeligheid en politieke druk als belangrijk ervaren, terwijl bij uitvoering en bedrijfsvoering vooral financiële bezuinigingen en technologische vernieuwing impact hebben. In het domein inspectie vindt men dat vakmanschap de afgelopen jaren sterk is veranderd en niet overal hetzelfde hoeft te zijn. Tegenspraak wordt gewaardeerd, maar de hoogste leiding wordt niet altijd bereikt. Bij inspectie en beleid worden dilemma’s vaker ervaren dan bij uitvoering en bedrijfsvoering. Tegelijkertijd heerst bij beleid en bedrijfsvoering meer vertrouwen in het vinden van oplossingen voor lastige situaties.





**Danielle Braun**

# Mind the mindfuck

We leven van oorsprong het liefst in groepen van zo'n 150 mensen. Daarin kennen we elkaar bij naam en weten we wie er wel en niet te vertrouwen is. We leven inmiddels in veel groter verband. We hebben systemen gebouwd waarmee we op grote en mondiale schaal kunnen communiceren. Om op zo'n grote schaal te kunnen functioneren hebben we bureaucratie en systemen nodig. Dat ontzielt. Hoewel het niemand's bedoeling is, kunnen organisaties en de samenleving leeg en koud aanvoelen. Hoe werkt die ontzieling van organisaties nu precies? Er zijn drie *mindfucks* die we toepassen.

Dr. Danielle Braun is corporate antropoloog en directeur van de Academie voor Organisatiecultuur (Academievoor-organisatiecultuur.nl/).

## **Mindfuck 1: opdelen**

We compartimentaliseren en ontzielen. Delen mensen op in stukjes. We bespreken leerlingen met mededocenten aan de hand van citoscores. We hebben in de ouderenzorg bewonersprotocollen, in plaats van oog voor de behoeften van mevrouw De Vries. Delen ziekenhuizen op in specialismen, in plaats van dat we naar de zieke mens als geheel kijken. Spreken over asielzoekersproblematiek en niet over Mo die zijn land moest ontvluchten. Brengen de knie van kamer 34 naar de operatiekamer in plaats van Lizette die graag sport.

## **Mindfuck 2: ont-noemen**

In organisaties zijn we kampioen in het gebruik van ontzielende terminologie. Overigens niet altijd met slechte bedoelingen, integendeel. Soms is het nuttig om te ont-noemen. Als je als chirurg in een mens zijn hart gaat snijden, is het heel goed dat je niet weet dat de patiënt meneer Jansen heet en twee jonge kinderen heeft. Dan is het nuttig om een groen doek over de patiënt heen te leggen voor de operatie. Als je een verbouwvergunning afgeeft als gemeentebtenaar is het fijn als dat volgens protocol gebeurt en er geen willekeur is, omdat iemand de ambtenaar kent.

## **Mindfuck 3: onzichtbaar maken**

We hebben taboes opgewerkt en leed onzichtbaar gemaakt. We laten geen beelden zien van kuikenslacht of kalfjes die bij hun moeder worden weggehaald. We maken slachtoffers van een toeslagenaffaire anoniem onder het mom van privacybescherming. We gebruiken versluisende taal als het om slachtoffers gaat.

## **Beziel en wees verschillig**

Ambtenaren die kiezen voor een rol in het openbaar bestuur zijn doorgaans bevlogen mensen, die er veel voor overhebben om de samenleving heel te houden. Moedwillig ontzielen, ont-noemen, ontmenselijken, is niet waar ze aan mee willen werken. En toch gebeurt het. Zoals Hannah Arendt waarschuwde: we moeten handelen, overleggen en continu spreken over het goede en de juiste keuzes in plaats van slechts te *arbeiten*. Onverschilligheid is daarbij een groter gevaar dan gewelddadigheid. Als we organisaties, politiek en openbaar bestuur weer willen bezielen en doen wat ertoe doet, zullen ambtenaren primair moeten streven naar verbindingen maken in plaats van opdelen. Naar namen noemen in plaats van ontzielen. Naar zichtbaar maken van plekken en processen waar het licht dooft. Dat vergt de moed en inzicht om *mindfucks* aan de kaart te stellen.

Tekst **Dave Schut**  
Beeld **Hilbert Krane**

IN GESPREK MET...

*‘Vroegtijdig signaleren is de basis van je werk’*

# Gezamenlijkheid creëren in een cocktail van continue druk

Arjen Doosje was vierenhalf jaar directeur Stikstof op het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (nu Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur). Iedere dag werkten zijn collega's en hij onder grote druk en was er regelmatig slecht nieuws te brengen. Een onwelgevallige boodschap of advies geven, is vooral een kwestie van ervaring, zegt hij. Ook belangrijk is om te weten waar je persoonlijke overtuigingen de overhand krijgen. En waar je verantwoordelijkheid ophoudt en de politieke verantwoordelijkheid begint.

**T**egenspraak geven begint bij jezelf,' zegt Arjen Doosje. 'Het is voor mij een belangrijke invulling van ambtelijk vakmanschap. Ik heb het geluk gehad dat ik altijd met bewindspersonen heb gewerkt die ervoor openstonden. Hoewel we het lang niet altijd leuk vonden om de boodschap te ontvangen.'

Doosje begon bij het directoraat-generaal Landelijk Gebied en Stikstof in 2019. 'Door een uitspraak van de Raad van State stond stikstof vol in de schijnwerpers. Die uitspraak was ook heel duidelijk: eigenlijk had alle beleid van daarvoor niet aan de verplichtingen voldaan. Dus wat er ook gebeurde, we wisten dat er iets moest veranderen. Dat we keuzes moesten maken. Dat is natuurlijk geen moment eenvoudig geweest.'

## In perspectief

Vanaf het begin werden discussies op het scherp van de snede gevoerd, zegt Doosje. 'Er moesten concrete maatregelen worden genomen, allemaal

met een zeker effect. Dat zorgde natuurlijk voor spanning. En daaromheen werden de omstandigheden ook nog eens steeds ingewikkelder. Ik was bijvoorbeeld ook opdrachtgever van het rekeninstrument AERIUS. Steeds kwamen er wetenschappelijke inzichten bij waaruit bleek dat de situatie eigenlijk nog slechter was dan we voorheen hadden gedacht.'

Dus was iedere keer weer de vraag hoe Doosje en zijn collega's daarmee om moesten gaan. 'Het gaat er vooral om dat je dat slechte nieuws in perspectief brengt. Op zo'n manier dat je toch weer verder kunt om maatregelen te bedenken waarmee je mensen mee kunt krijgen. Niet alleen de politieke leiding en provinciale bestuurders, maar ook de mensen die de maatregelen direct treffen. Die steeds weer met hun neus op de feiten worden gedrukt hoe ingewikkeld het allemaal wel niet is. Want de situatie was echt slecht, de maatregelen waren pijnlijk. Dat zorgt voor een cocktail van continue druk.'

## Inhoud leidend

In de tussentijd lag onder meer de bouw stil. 'Dat zorgde natuurlijk weer voor aandacht uit economische hoek. Dus toen kwam er nog veel meer druk vanuit andere departementen en organisaties als VNO-NCW en Bouwend Nederland. Daar moesten we steeds tussen laveren. Het was onze taak om steeds opnieuw te bepalen wat het beste beleid was. ►

**‘Het gaat erom dat je het slechte nieuws in perspectief brengt’**



Waarbij we met iedereen rekening hielden. Maar in de wetenschap dat we nooit iedereen tevreden konden houden.'

Doosje en zijn collega's deden er alles aan om de inhoud leidend te laten zijn. Om zich niet te laten meeslepen door specifieke belangen. Doosje: 'Allereerst door nooit te denken in termen van winst en verlies. Het gaat er altijd in de eerste plaats om dat je gezamenlijkheid creëert in de opgave. Ook dat is niet makkelijk, want zelfs over de vraag wat die opgave precies inhoudt kun je weer van mening verschillen. Vooral in samenwerking met andere ministeries, maar ook met verschillende sectoren. Dus daar hebben we bewust veel aandacht aan besteed. Daar is eindeloos discussie over gevoerd. Wat is nou eigenlijk het doel, bleven we onszelf hardop afvragen. Het doel was: een structurele daling van stikstofuitstoot realiseren. Met als gevolg betere natuurkwaliteit. En dit steeds in samenhang aan te pakken met betere waterkwaliteit en een beter klimaat. Het was belangrijk om dat steeds weer te benoemen.'

### Gezamenlijke richting

Duidelijke communicatie is cruciaal, zegt hij. 'Wat je nog weleens ziet, is de neiging om het af te doen met iets als: dat moet nu eenmaal van Europa. Of: zo zit het juridisch, daar kunnen we niets aan doen. Maar dat is veel te oppervlakkig. Je moet altijd kunnen uitleggen waarom die regels dan op die manier zijn opgesteld. Namelijk om de biodiversiteit en de natuur te beschermen. Om voldoende water van goede kwaliteit te behouden. Je moet altijd weer terug naar die waarden, want alleen op basis van die waarden kun je de verbinding met elkaar zoeken. Hoe moeilijk dat ook is.'

Na verloop van tijd merkte Doosje dat er een gezamenlijke richting ontstond. 'Het is natuurlijk niet zo dat iedereen zegt: oké, nu weten we wat verstandig is, dat gaan we doen. Maar iedereen raakte er wel van doordrongen dat er in elk geval iets moest gebeuren. De vraag bleef alleen wat dan precies, en in welk tempo.'

### Ter discussie

Er was voor Doosje soms ook een grens aan het geduld. 'Op dit dossier werden wetenschappelijke modellen weleens ter discussie gesteld. Als mensen feiten en cijfers niet geloven, dan

## 'Alleen op basis van waarden kun je verbinding met elkaar zoeken'

houdt het wel een beetje op. Maar zelfs dan moet je proberen uit te leggen waarom modellen misschien geen absolute waarheid zijn, maar wel het beste wat we hebben.'

Doosje is van mening dat je slecht nieuws maar beter zo vroeg mogelijk kunt brengen, als ambtenaar. 'In ons geval betekende dat: als we nieuwe informatie binnenkregen, bijvoorbeeld over de staat van de natuur, dan informeerden we de politieke leiding zo snel als we konden. We zeiden: dit komt er op ons af en dat ziet er niet best uit. We zeiden er ook bij dat we inhoud en omvang nog niet precies wisten, maar dat we het alvast wilden aankondigen. Daarna gingen we de verschillende scenario's uitwerken.'

Zo'n actieve houding vergt natuurlijk wel enige moed. 'Maar voor mij is die houding vanzelfsprekend,' zegt Doosje. 'Het is wat ik versta onder ambtelijk vakmanschap. Als ambtenaar doe je datgene wat de politieke leiding in staat stelt om haar werk goed uit te voeren. Daar hoort bij dat je alle feiten en cijfers op tafel legt, dat je alle omstandigheden en risico's in kaart brengt. Vroegtijdig signaleren is gewoon de basis van ons werk. Bij ons was dat de normale gang van zaken.'

### Beste informatie

Doosje raadt ambtenaren aan zich voor te stellen dat zij de politieke leiding hadden. 'Dan zou jij dit toch zelf ook allemaal willen weten? Misschien word je er namelijk wel op bevraagd, in een later stadium, en dan kun je in elk geval anticiperen. Voor de ambtelijke leiding gaat het erom dat je een cultuur creëert waarin mensen zich vrij voelen om dit te delen. Om het erover te kunnen hebben met elkaar. Wat is de betekenis van dit nieuws, de impact, wat weten we wel, wat weten we nog niet? Als het heel technisch was, kon bij ons de desbetreffende ambtenaar ook aanschuiven bij het overleg met de minister. Alles om de beste informatie aan te dragen.'





Arjen Doosje:  
'Duidelijke communicatie is cruciaal'

## 'Maak als ambtenaar expliciet waar je mee zit'

Dit is niet alleen aan de ambtenaar, benadrukt Doosje. 'Het is ook aan de ambtelijke leiding om keer op keer duidelijk te maken wat je belangrijk vindt. Dat je openstaat voor kritische geluiden. Dat je het kunt delen als je ergens mee zit. En dat kan al voordat je zelf een conclusie hebt getrokken. Neem je collega's mee in de morele dilemma's, spreek je uit. Dat heb ik zelf altijd proberen te stimuleren. Al ben ik natuurlijk niet degene die kan beoordelen of dat ook duidelijk was voor iedereen, dat zou je aan de mensen zelf moeten vragen. Het is in elk geval altijd mijn intentie geweest.'

### Gesterkt

De moed kunnen opbrengen om een onwelgevallige boodschap of advies te leveren, is vooral een kwestie van ervaring, zegt Doosje. 'Wij kwamen voortdurend met slecht nieuws: nieuwe rechtszaken, cijfers die tegenvielen, nog meer druk vanuit de samenleving. Zo bleek er steeds minder mogelijk. Maar het voordeel is dat je groeit in het brengen van slecht nieuws. De drempel wordt lager. En het helpt enorm als je jezelf gesterkt voelt door de ambtelijke organisatie. Als je weet dat je er niet alleen voor staat. Daarom is het zo belangrijk om dit bespreekbaar te maken. Houd het niet voor jezelf, als ambtenaar. Maak expliciet waar je mee zit.'

Daar hoort ook zelfreflectie bij, zegt hij. 'Je moet van jezelf weten waar je persoonlijke overtuigingen de overhand krijgen. Ook moet je je goed realiseren waar je verantwoordelijkheid ophoudt en waar de politieke verantwoordelijkheid begint. Maar ook dat kun je allemaal onderling bespreken. Het hoort erbij. Het is lang niet altijd makkelijk, maar het is onderdeel van ons vak. En uiteindelijk is de politieke leiding er alleen maar mee geholpen. Hoe meer hoeken van de discussie zij in beeld hebben, hoe beter zij een besluit kunnen maken.' ■

# Goed voorbeeld doet goed volgen

*Ambtelijke top moet beter letten op eigen gewoonten en gedrag*

De overheid wil kritische ambtenaren die loyale tegenspraak bieden niet de mond snoeren maar juist de ruimte geven om hun waardevolle geluid te laten horen. Mooi streven, maar hoe doe je dat? Merlijn Ballieux, oprichter van De Veranderbrigade en betrokken bij de start van het programma Grenzeloos Samenwerken, heeft een antwoord dat zowel simpel als complex is: 'Omgeving stuurt gedrag.'

'Als er iets misgaat,' zegt Merlijn Ballieux, 'denk bijvoorbeeld aan het grensoverschrijdend gedrag bij de politie of bij de toeslagenaffaire, dan is de reflex vaak: we hebben ander gedrag nodig om het incident in de toekomst te voorkomen. We zetten bijvoorbeeld een programma op, maken een nieuwe code, sturen mensen naar trainingen, organiseren *roadshows* en dan nemen we aan dat medewerkers hun gedrag aanpassen. Rond de toeslagenaffaire was bijvoorbeeld een van de conclusies dat er te weinig ruimte was voor interne tegenspraak: ambtenaren moesten meer lef tonen om tegenwicht te bieden aan politieke en interne druk. Dit gewenste gedrag kun je maar voor een beperkt deel beïnvloeden door direct op gedrag te sturen en de context waarin het ongewenste gedrag plaatsvindt te negeren. Context stuurt gedrag. Dus als je van ambtenaren loyale tegenspraak wilt, moet je een omgeving scheppen waarin ze gewend zijn om tegenspraak te geven.'

Mensen zijn zich vaak onvoldoende bewust van de kracht van de omgeving, ziet Ballieux. 'Ik heb

bij verschillende grote opgaven als een vlieg op de muur mogen meekijken bij vergaderingen, waarin vanuit meerdere ministeries ambtenaren moeten samenwerken. Op een gegeven moment, tijdens de coronapandemie, was er een digitaal overleg met een groep topambtenaren. De sfeer was heel ontspannen, open en reflectief. Ze waren informeel gekleed en er was ruimte voor kwetsbaarheid. Na dit succesvolle overleg wilden ze ook een keer fysiek bij elkaar zitten, want dan zou de reflectie nog beter zijn, was het idee. Maar daar kwamen ze allemaal in pak (*harnas*), omgeven met assistenten in een grote chique overlegruimte. Weg zelfreflectie, niks openheid, vooral aangepast gedrag. En daar realiseerde ik mij hoe krachtig de invloed van de setting was, omgeving doet er dus toe.'

## Zelfreflectie

'De ambtelijke en politieke top zijn vaak uitstekend in staat om problemen te analyseren,' meent Ballieux. 'Bij wijze van spreken door een foto te maken waarop je kunt zien wat er goed en minder goed gaat. Meestal zetten mensen zichzelf niet op diezelfde foto, ze zijn zich vaak onbewust dat ze zelf onderdeel van het probleem en de oplossing zijn. Deze externe attributie is heel menselijk, maar belemmert de ontwikkeling enorm. Cruciaal is dat we onszelf de vraag stellen: wat vraagt deze situatie (bijvoorbeeld de toeslagenaffaire) van ons om te zijn? Daarmee word je onderdeel van het probleem én de oplossing.'

Als je de omgeving wilt beïnvloeden in positieve zin, dan moet je goed kijken wat die omgeving direct en indirect communiceert aan medewerkers. Niet alleen de fysieke omgeving doet ertoe, juist ook de omgeving die we creëren vanuit gewoonten en voorbeeldgedrag. Mensen zijn geneigd om gedrag van anderen te kopiëren, dit proces gaat vaak veel sneller dan we denken. Dat is een structureel gegeven, volgens Ballieux. 'De ambtelijke top ondermijnt vaak

**'Je moet niet  
stoppen bij de  
constatering dat  
iets beter moet'**



Mensen zijn zich vaak onvoldoende bewust van de kracht van de omgeving, aldus Merlijn Ballieux



onbedoeld loyale tegenspraak door het toepassen van dubbele sturing. De sfeer is: tegenspraak is goed, moeten we steunen, maar we moeten tegelijkertijd wel meebewegen en niet lijnrecht tegen de minister ingaan.'

#### Promotiebeleid

Ballieux: 'Dit wordt bevestigd in bijvoorbeeld het promotiebeleid, niet in wat er op papier staat, maar wat medewerkers er in de praktijk van zien en welke betekenis ze daar aan geven. In de regel worden mensen die in de pas lopen, geen ophef veroorzaken en altijd ja zeggen sneller gepromoveerd dan mensen die moeilijk doen. Deze praktijk bepaalt voor een deel de omgeving waarin mensen werken en het gedrag dat zij vertonen. Naast promoties kun je ook denken aan wat je collega's en leidinggevendend ziet doen. Zijn ze bezig om te kijken of je fouten maakt of helpen ze je om jezelf te ontwikkelen?' Beide zijn belangrijk, aldus Ballieux, maar leiden in de praktijk tot ander gedrag. 'Wanneer je bang bent om fouten te maken, zul je zo veel mogelijk onder de

radar willen werken. Wanneer je steun ervaart, wil je juist gezien worden. Zijn je collega's ook je concurrenten, dan creëert dat ander gedrag dan wanneer je elkaar nodig hebt om je doelen te bereiken. Dit soort omgevingsfactoren bepalen in belangrijke mate het gedrag van medewerkers. Deze omgeving kun je, wanneer je je er bewust van bent, ook veranderen.'

#### Niet zonder hoop

'Ik zie bij de rijksoverheid ook veel sturingsverlegenheid. Natuurlijk moet je professionals niet vertellen hoe ze hun werk moeten doen. Maar sturing is wel nodig. Je moet niet stoppen bij de constatering dat iets beter moet, maar het goede voorbeeld geven, positie innemen, vragen stellen en mensen in beweging brengen. Dit hoeft je als leidinggevend niet altijd zelf te doen. Het ondersteunen van complexe samenwerkingsprocessen in belangrijke opgaven met goede en ervaren procesbegeleiders kan ook de juiste omgeving creëren om succesvoller te zijn en gedrag te sturen op een positieve manier.' Ballieux mag kritisch zijn over het bewustzijn van de ambtelijke top over welke omgeving zij bewust of onbewust creëren, hij is niet zonder hoop op verbetering in de toekomst. 'Her en der zijn er wel degelijk leidinggevendend bezig een andere omgeving te creëren, en die worden ook gepromoveerd. Daarnaast is de hele samenleving aan het veranderen en dat sijpelt ook bij de rijksoverheid door. Beweging is er altijd, zoek die op en probeer daarbij aan te sluiten!' ■

**'Mensen zijn zich onvoldoende bewust van de kracht van de omgeving'**

Tekst *Dave Schut*  
Beeld *Peter Franken*

# NIEUWE RICHTINGEN

Erik-Jan van Dorp:  
'Ambtenaren zijn echt  
geen jaknikkers'

# Wees niet bang voor ambtelijk activisme

*Ambtenaren hebben verschillende loyaliteiten*

Elkaar de waarheid vertellen, terwijl je elkaar vasthoudt. En tenzij het echt niet anders kan: dan pas zoek je als ambtenaar de publiciteit op. Erik-Jan van Dorp van de Universiteit Utrecht schetst een actueel beeld van ambtelijke loyaliteit.

**A**ls universitair docent bestuurskunde doet Van Dorp al jaren onderzoek naar het werk van topambtenaren. 'Ik ben geïnteresseerd in de manier waarop topambtenaren omgaan met politici. De keuzes die ze maken in samenwerking met bijvoorbeeld ministers of wethouders.'

Om meerdere redenen is tegenspraak hierbij van belang, zegt Van Dorp. 'Allereerst: beleid wordt er beter van. Plannen die leuk klinken, maar die geen realistische basis hebben, vallen af als iemand kritiek levert. Daarnaast is het goed

dat ideeën van bewindspersonen niet klakkeloos worden uitgevoerd. Niet elk idee kan, of mag, of is proportioneel.'

## Voorrecht

Van Dorp is betrokken bij *De top kijkt om*, een productie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties waarin oud-ministers en -topambtenaren worden geïnterviewd (te vinden op [deDetopkijktom.nl](http://deDetopkijktom.nl)). 'Ook Hans Borstlap, oud-directeur-generaal van SZW en OCW komt aan het woord. Die zegt dat je als ambtenaar een minister tegenspraak moet gunnen. Het is een voorrecht om te worden tegengesproken. Dat vind ik een prachtig citaat.'

Gelukkig komt tegenspraak al veel voor. 'Mijn beeld is dat het aan de lopende band gebeurt. Ambtenaren zijn echt geen jaknikkers. Dat zag je recent ook bij de Algemene Politieke Beschouwingen toen de asiel-noodwet werd besproken. Ambtenaren zeggen: dat is niet zo'n verstandig idee. Toch is het lang niet altijd gemakkelijk. Er zijn genoeg bestuurders die zeggen: wees kritisch. Maar zodra ambtenaren dat doen, is er geen ruimte voor, of is het niet de juiste timing.'

## Zelf politicus worden

Tegenspraak en loyaliteit sluiten elkaar op geen enkele manier uit, zegt Van Dorp. 'Loyaliteit is de norm. Het uitgangspunt. Dat staat ook niet ter discussie. Ambtenaren hebben de taak om de ideeën van bestuurders om te zetten in beleid. Maar als er praktische bezwaren zijn, dan noem je die.'

Dit kunnen ook gewetensbezwaren zijn. 'Dan is er een legitiem besluit, maar als individuele ambtenaar kun je er niet aan meewerken. Vanuit je religie, of door een andere overtuiging. Ook dat kan een goede reden zijn.'

Van Dorp zegt er meteen bij dat niet iedere mening even zwaar telt. 'Alle ambtenaren hebben eigen opvattingen. Die delen ze ook wel, maar ze zijn niet leidend. Ze weten: ik ben niet degene die bepaalt. Je moet als ambtenaar bereid zijn om met

**'Tegenspraak is een mix van persoonlijke en professionele opvattingen'**



‘Of activisme terecht is, is vaak *in the eye of the beholder*’



andersdenkenden te werken. Als je bij elke afwijkende mening ook ander beleid wilt, moet je zelf politicus worden.’

### Eigen waakzaamheid

Toch roept Van Dorp ambtenaren op om die afwijkende mening wel te delen. ‘Dat helpt om argumenten te bespreken en overtuigingen scherper in kaart te brengen. Tegenspraak is dus een mix van persoonlijke en professionele opvattingen.’ Hier ligt ook een verantwoordelijkheid voor leidinggevendenden, zegt hij. ‘Een veelgehoorde klacht van ambtenaren is: ik lever tegenspraak, maar word niet gehoord. Het is lang niet altijd de bestuurder die dat veroorzaakt. Soms al de eerste manager.’ Bestuurders raadt hij aan zich bewust te worden van hun eigen waakzaamheid. ‘Je voelt je gauw onzeker, kwetsbaar, als bestuurder. Dat is niet voor niets. Er is altijd wel iemand die het op jouw positie gemunt heeft. De reflex bij kritiek is dan: ik ben het er niet mee eens. Omdat je je bedreigd voelt, kap je iemand meteen af.’

### Waarheid

Van Dorp vat zijn idee van loyaliteit als volgt samen: ‘Je vertelt elkaar de waarheid, ook

als dat niet goed uitkomt, maar je houdt elkaar tegelijkertijd vast. Ik kan me voorstellen dat je je als topambtenaar verzet tegen een opdracht waarvan je weet: dit stuurt mijn organisatie de mist in. Straks zijn we jarenlang bezig een systeem op te tuigen dat niet werkt.’

Al plaatst hij ook hier weer een nuance. ‘Het is natuurlijk belangrijk dat het bestuur de ruimte krijgt om dingen te veranderen. Ambtenaren kunnen ook een blinde vlek hebben. Misschien heeft dit bestuur wel betere plannen dan het vorige bestuur, daar moet je voor openstaan.’

Van Dorp roept politici op vooral niet bang te zijn voor ambtelijk activisme. ‘Demonstraties springen het meest in het oog. Denk aan XR Ambtenaren ([Extinctionrebellion.nl/community/xr-ambtenaren](https://extinctionrebellion.nl/community/xr-ambtenaren)), dat zich aansluit bij protesten voor een beter klimaatbeleid. Of de staking bij Buitenlandse Zaken in verband met de situatie in Gaza. Maar er zijn ook andere vormen. Petities die intern rondgaan bij gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Een brandbrief van topambtenaren.’

### Moreel appel

‘Naar buiten treden is niet de eerste stap,’

gaat hij verder. ‘Dat is een spannend gebied. Al is het ook weer niet zo zwart-wit als het soms lijkt, want de ambtenaren voor Buitenlandse Zaken staken slechts een half-uurtje per week, verder doen ze gewoon hun werk. Het is vooral een moreel appel. Ambtelijk activisme is spannend omdat het duidelijk maakt dat ambtenaren verschillende loyaliteiten kunnen hebben. Loyaliteit aan de bestuurder, maar ook aan de Grondwet, of aan de inwoners van Nederland.’

Voor onderzoeker Van Dorp zijn dit interessante tijden. ‘Ik ben ontzettend benieuwd hoe we hier later op terugkijken. Is dit een blijvende ontwikkeling, of is het iets tijdelijks, vergelijkbaar met de weigerambtenaren die niet wilden meewerken aan het homohuwelijk? Of activisme terecht is, is vaak *in the eye of the beholder*. Eigenlijk weten we pas over meerdere jaren of de huidige activistische ambtenaren een goed en wezenlijk punt hadden, zoals we ook pas later wisten wat het memo-Palmen betekende in de toeslagenaffaire. En waarvan we achteraf zeggen: hadden we maar meer van zulke ambtenaren gehad. Daarom is het verstandig om niet nu al hard te oordelen.’ ■



Tekst **Pieter Verbeek**  
Beeld **Margot van Ark**

## Tegenspraak in beeld

# Cartoons over typische ambtenarenzaken

Hoe tegenspraak op een toegankelijke en humoristische manier kan worden vormgegeven laat Margot van Ark zien. Van Ark is beleidsmedewerker bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en houdt haar collega's elke week een spiegel voor met haar grappige cartoons over typische ambtenarenzaken. Met het doel om ze bewust te maken van de taal die ze gebruiken. Of het nu gaat om de afdrank van een meeting, het grasduinen door beleidsopties of de thermometer ergens insteken.

Toen ze in 2020 bij het ministerie kwam werken besloot Van Ark haar teken talent in te zetten om haar verwondering te uiten over het taalgebruik op het departement. 'Als nieuweling krijg je te maken met heel veel nieuwe begrippen en afkortingen. Er is veel onduidelijke taal, die overigens ook erg bloemrijk en mooi kan zijn, maar die voor de buitenstaander niet altijd goed te volgen is.' Deelde ze eerder haar strips met haar directe collega's, al snel waren de cartoons te zien op het intranet voor alle collega's. Uiteindelijk maakte ze een eigen Instagrampagina aan: @ambtenaardig.

### Meegaan in organisatiecultuur

Daar plaatst ze regelmatig een cartoon om het taalgebruik op de werkvloer aan te kaarten. Dit is volgens haar ook een vorm van tegenspraak. 'Voor mij is tegenspraak ook het bevragen van een status quo. Waarom doen we dit eigenlijk op deze manier? Ik merkte toen ik hier kwam werken dat het erg makkelijk is om mee te gaan in de heersende organisatiecultuur. Door er cartoons over te maken blijf ik er bewust

"We blijven loyale tegenspraak vragen"



@ambtenaardig

van. Het helpt mij om me af te blijven vragen waarom we iets op een bepaalde manier doen. Ons taalgebruik, als herkenbaar voorbeeld, is niet voor iedereen begrijpelijk. Ik wil dat aanklaarten en tegelijkertijd ook met humor een inkijkje te geven in wat er eigenlijk gebeurt in zo'n toren van een ministerie, van een stukje van onze interne cultuur.'

Over de term loyale tegenspraak maakte Van Ark een cartoon van een ambtenaar die bij een leidinggevende aan tafel zit en net deze van tegenspraak heeft voorzien. 'Nog een zo'n bezwaar en je krijgt een gratis koffie,' zegt de leidinggevende tegen het hoofdfiguurtje, die een koffiestempelkaart heeft. 'Ik vond de term loyale tegenspraak heel ambtelijk en omslachtig. Tegenspraak zelf vind ik best een mooi woord, maar het loyale kun je op heel veel manieren interpreteren. Dat maakt het ambigu. Uiteindelijk bedacht ik iets met *customer loyalty*, die koffiestempels. Dat vond ik wel een mooie boodschap: terugkerende tegenspraak.'

"ik moet hier even op kauwen"



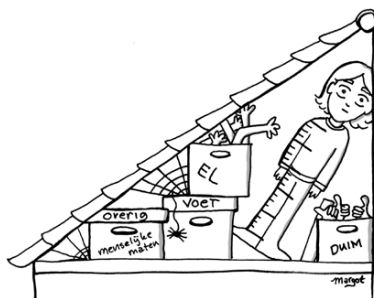
@ambtenaardig

### Richting je eigen collega's

Tegenspraak noemt Van Ark een belangrijke waarde voor ambtenaren. 'In elke gezonde organisatiecultuur moet daar eigenlijk ruimte voor zijn. Tegenspraak gaat voor mij ook over (zelf)reflectie, een spiegel voorhouden. Het zit in omgangsvormen, iets bespreekbaar kunnen maken, stilstaan bij je eigen waarden en die kunnen benoemen.'

En dat gebeurt op veel verschillende niveaus. Van Ark: 'Tegenspraak kan ook gewoon richting je eigen collega's zijn, niet alleen jij tegenover de minister. Bijvoorbeeld over taalgebruik. Wat bedoel je eigenlijk precies wanneer je dit zegt? Tegenspraak begint sowieso met benoemen dat je iets ingewikkeld vindt, dat je ergens over twijfelt of dat iets je verbaast. Het is essentieel om daar ruimte voor te maken in je werk, ook al is het in het klein.' ■

"We moeten de menselijke maat terugbrengen"



Drie cartoons van Margot van Ark

Tekst *Pieter Verbeek*

## DE PRAKTIJK

Mohamed Abdulahi:  
'Als je geen tegenspraak geeft, voldoe je eigenlijk niet aan de eed of belofte die je hebt afgelegd'



*Expert Banenafpraak  
Mohamed Abdulahi*

## Rouwdouwer met brutaliteit en eelt op zijn ziel

Voor Mohamed Abdulahi, expert Banenafpraak bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), hoort tegenspraak bij zijn werk. Hij zet zich in voor meer inclusie bij de werving van professionals van de rijksoverheid en moet daarvoor continu barrières overwinnen. 'Als je geen tegenspraak uitoefent, voldoe je eigenlijk niet aan je eed of belofte als ambtenaar.'

**A**ls expert Banenafpraak is het Abdulahi's taak om managers en directies binnen het departement te overtuigen van de verplichting uit de Banenafpraak. En die verplichting is keihard, stelt hij. 'De afspraak was dat voor januari 2024 de rijksoverheid 25.000 banen zou hebben gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat is niet gelukt. Het is een prachtig voorbeeld van overheidsfalen met een wet die de overheid zelf heeft bedacht. Waar het bedrijfsleven er heel goed mee bezig is, lukt het de rijksoverheid dus onder aan de streep zelf gewoon niet.'  
Geboren met een visuele beperking weet Abdulahi hoe belangrijk het is dat iedereen

eenzelfde behandeling krijgt bij een sollicitatieprocedure. Zijn eigen ervaring kan hij meebrengen. Zo heeft het kerndepartement van VWS dankzij Abdulahi en collega's het afgelopen jaar 95 procent van de doelstellingen in de Banenafpraak gehaald. 'We hebben mensen met een beperking geplaatst als data-analist, preventiemedewerker in de eiwitstrategie, bioloog en jurist. Het tij begint echt een beetje te keren. Dit is het afgelopen anderhalf jaar sterker geland in de organisatie, in de processen. Nu hoeven we nog maar negen fulltimers aan te nemen en dan voldoen we aan alle doelstellingen.'

### Lef en brutaliteit

Tegenspraak speelt daarbij een belangrijke rol. Abdulahi: 'Je moet managers ervan overtuigen dat ze toch moeten voldoen aan de verplichting om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen, ook al zeggen ze geen budget te hebben. Daar heb je echt een beetje eelt op je ziel voor nodig.' 'Als ambtenaar ben je op jouw terrein expert. Daarom is het aan de ambtenaren om bewindslieden en directieuren te overtuigen van de consequenties van hun besluiten, en zeker niets te verbloemen. Als je geen tegenspraak geeft, voldoe je eigenlijk niet aan de eed of belofte die je hebt afgelegd.'

Het overtuigen van managers heeft Abdulahi zelf het afgelopen anderhalf jaar met veel lef en brutaliteit gedaan. Hij stapte gewoon de kamer van de SG binnen, dronk koffie met leidinggevenden en deed een beetje aan *namings-and-shaming* door binnen directies een Excelbestand rond te sturen waarin duidelijk staat wie het wel en wie het niet goed doet. De directies die het goed doen kregen een beloning, de rest een aanbod voor hulp.

### Erkenning

'Wettelijke regels gelden ook voor ons,' gaat hij verder. 'Als we zelf als rijksoverheid niet het goede voorbeeld geven, laten we het bedrijfsleven zien dat de banenafpraak geen haast heeft. Er zitten honderden, zo niet duizenden, mensen thuis die goed werk kunnen doen. Dus in mijn rol blijf ik aan de deur kloppen.' Abdulahi vindt het belangrijk om ook de inspanningen van veel leidinggevenden binnen VWS te benadrukken. 'Er zijn namelijk velen die juist keihard hun best doen om inclusie te bevorderen en mensen met een arbeidsbeperking een volwaardige plek binnen hun teams te geven. Zij zijn niet meegegaan in het stigmatiserende beeld dat helaas nog te vaak heerst, en dat verdient ook erkenning.' ■

Tekst *Chantal Richter*Beeld *Hilbert Krane en Saman Mirza*

# Ruimte om mens te zijn in je werk

*Beleid uitvoeren in verbINDing*

Is iemands toekomst in Nederland? Of wordt het een terugkeer naar het land van herkomst? Als asielmedewerker bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) neemt Ashley van Dam besluiten die levensbepalend zijn. 'Het helpt mij enorm te weten dat ik altijd welkom ben om te sparren met een collega in een hoorkamer naast me. Want ook al voeren wij "slechts" de regels uit, soms is het prettig om hardop te denken over hoe beleid uitpakt, en hoe je daarbij de menselijke maat bijvoorbeeld betreft.'

Volgens Ashley van Dam geeft de IND bewust ruimte aan tegenspraak



**S**aman Mirza is manager van de directie Asiel en Bescherming, en de leidinggevende van Van Dam. Hij hecht grote waarde aan reflectie. 'Ik vind het belangrijk om te leren van het perspectief van de ander, ook al verschil je van mening. Ashley doet dat op een heel natuurlijke wijze in haar werk, ze zoekt actief de verbinding. Dat betekent veel voor ons binnen de IND, waar we bewust ruimte geven voor tegenspraak.'

## Intense gesprekken

Als hoor- en beslismedewerker neemt Van Dam het "gehoor" af waarin asielzoekers vertellen waarom zij hun toekomst in Nederland zien. Die gesprekken zijn altijd op locatie. Vanaf hun verblijfslocatie komen aanvragers van asiel naar Den Bosch. Zo'n gehoor duurt over het algemeen een hele dag. Van Dam vraagt aan de asielzoeker wat er gebeurd is in het land van herkomst. 'Waarom zoekt iemand een veilig onderkomen in Nederland? Waarvoor vreest iemand? Is dat aannemelijk? Wat heeft iemand al ondernomen om

**'Die extra checks maken de besluitvorming beter'**





Saman Mirza: 'Tegenspraak is mogelijk wanneer er een vertrouwelijke setting is'

bescherming te vragen? Iemand moet zich comfortabel voelen om hierover te vertellen.'

Een tolk helpt de taalbarrières te overbruggen. En dan zijn er natuurlijk ook nog culturele verschillen. 'Mensen leggen hun hele hart en ziel op tafel. Het zijn intense gesprekken. Als ik behoefte heb aan een tweede paar ogen en oren, kan ik altijd aan de bel trekken. In principe neemt een andere collega een beslissing op het gehoor dat ik heb afgenomen, om zo ook de afstand te bewaren. Dat besluit nemen we aan de hand van het op dat moment geldende beleid. Wij zijn immers een uitvoeringsorganisatie.'

### Extra checks

Van Dam is tekenbevoegd, dat wil zeggen dat ze zelf besluiten kan nemen. 'Maar ik spreek vaak zaken door met een collega, om te checken of een ander tot dezelfde conclusie komt.' Mirza vult haar aan: 'Regels geven ruimte voor menselijke interpretatie. Het past bij tegenspraak om daarover in gesprek te gaan.' 'Nagenoeg alle beslissingen tot afwijzing van een asielaanvraag komen bij de rechter, omdat de aanvrager in dat geval in beroep gaat,' legt Van Dam uit. 'Soms stelt de rechter een asielzoeker in het gelijk, dan gaat de aanvraag opnieuw bij ons in behandeling. Omdat ik een groot rechtvaardigheidsgevoel heb, ben ik blij met zo'n zorgvuldig proces. Die extra checks maken de kwaliteit van de besluitvorming beter.'

### Veilige gesprekscultuur

Van Dam: 'De IND is in de eerste plaats een uitvoeringsorganisatie. Wij voeren als ambtenaren het beleid uit. Maar dat ontslaat ons niet van de plicht stil te staan bij wat je eigenlijk aan het doen bent.' Volgens filosoof Hannah Arendt is het noodzakelijk dat er ruimte is om mens te zijn op de werkvloer. Je

bent meer dan je functie. Ambtenaren zijn mensen van vlees en bloed. Met emoties, vragen en twijfels. Je staat immers als mens met twee benen in de wereld. Je kunt je morele kompas niet thuislaten. Daarbij hebben we de ander nodig om ons een spiegel voor te houden. Van Dam vertelt dat bij de IND recent een interne sessie is gehouden over de kwestie Israël en Gaza. 'Dit gesprek werd begeleid door gespreksleiders van het rijksprogramma Dialoog en Ethiek, die een veilige gesprekscultuur bevorderen. We spraken over persoonlijke vragen en zorgen.'

Van Dam vindt dit soort bijeenkomsten met collega's waardevol. 'Het geeft een gevoel van verbinding. En het geeft zingeving.' Ze herinnert zich een sessie waarin IND-medewerkers gezamenlijk fragmenten bekeken van de NPO-serie *De Wereld in Ter Apel*, over wat er allemaal achter de schermen gebeurt in het aanmeldcentrum. 'In zo'n dialoog ervaar je dat je je mag uitspreken. Er is een veilige omgeving. Het heeft onze onderlinge band versterkt.'

Samen met drie andere collega's heeft Van Dam een interne werkgroep opgericht. 'Dat doen we onder de naam "VerBIND". Binnenkort organiseren we een dialoog met collega's van de directies Nareis, Juridische Zaken en Regulier verblijf en Nederlanderschap. Alles is bespreekbaar. Ook je mening over actualiteiten, want ons werk staat onder grote politieke en maatschappelijke belangstelling. Het zijn spannende tijden.'

### Alsof je tegen een vriend praat

'Tegenspraak is mogelijk wanneer er een vertrouwelijke setting is,' zegt Mirza. 'Een setting waarin we respectvol naar elkaar luisteren. Waar het veilig is om je twijfels uit te spreken.' Van Dam: 'Als aan die randvoorwaarden is voldaan, dan kost tegenspraak geen moeite. Dan is het bijna alsof je tegen een vriend praat.'

Mirza benadrukt dat het 'gaat om het bespreekbaar maken van vragen of gevoelens. We laten zien hoe regels in bepaalde gevallen uitpakken. Op de lange termijn geven zulke signalen misschien aanleiding om andere beleidskeuzes te maken. Maar die vraag ligt op een andere tafel.' Volgens Van Dam betekent tegenspraak dat je een moment pakt om stil te staan. 'Soms moet iets je van het hart.' Mirza: 'Het enige wat je dan nog te doen hebt als medewerker, is de ruimte pakken die er al is. Daarom zeg ik tegen alle ambtenaren die dit lezen: je mening mag er zijn.' ■

**'Je moet een moment pakken om stil te staan'**

Tekst *Dave Schut*  
Beeld *Hilbert Krane*

LEREN VAN...

*SPOTR kijkt mee bij crisioverleg*

# Vriendelijke hulp, geen strenge scheidsrechter

Het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur heeft een bijzondere pilot opgezet. Bij verschillende crisisberaden is een speciaal daarvoor opgeleide SPOTR (spreek uit: spotter) aanwezig. Margo Stam en Sandra Rijken – beiden zelf SPOTR – doen verslag.

**S**POTR staat voor sparren, observeren, tegendenken en reflecteren,' zegt Margo Stam. 'Wij zijn onder meer getraind in gesprekstechnieken; hoe je inbreekt en stuurt. Allemaal met als doel om het crisisteam betere beslissingen te laten nemen.'

## Ruimte en vrijheid

Stam en Rijken woonden onder meer crisioverleggen bij over voedselveiligheid, droogte en de oorlog in Oekraïne. Een SPOTR zit niet aan tafel, maar op gepaste afstand. Sandra Rijken: 'We breken alleen in als we denken dat er iets misgaat. Tot die tijd houden we de groepsdynamiek scherp in de gaten. Of er genoeg ruimte en vrijheid is voor de aanwezigen om te zeggen wat ze willen zeggen. Of er misschien denkfouten worden gemaakt, of er vooroordelen meespelen. Ook daarop zijn we getraind. Wij doen als SPOTR zelf zelden aan tegenspraak, maar we zorgen er dus wel voor dat de groep zich veilig voelt om dat te doen – en dat dit serieus wordt genomen.'

Inhoudelijke kennis van het desbetreffende dossier is niet nodig, zegt Stam. 'Het is misschien zelfs beter om er niet al te veel van te weten. Als je de inhoud kent, ben je eerder geneigd om mee te denken. Dat is niet onze rol. Wel kunnen we bijvoorbeeld vragen of de juiste mensen aan tafel zitten, of alle relevante informatie is verzameld, als we daar twijfels bij hebben.'

## Blij met feedback

Zelf woonde Stam eens een overleg bij over Oekraïense vluchtelingen. 'Dat ging om de huisdieren die zij meebrachten naar Nederland, en of die bijvoorbeeld gechipt of gevaccineerd moesten worden. Dit dossier vereiste enorm veel beslissingen in zeer korte tijd. Daardoor was

**'Een SPOTR zorgt dat men zich veilig voelt om tegenspraak te geven'**

iedereen geneigd om te haasten. Maar ik vroeg me af of alle betrokkenen het nog wel konden volgen, in dat tempo, dus dat heb ik toen met de voorzitter gedeeld. Ze was blij met de feedback.'

Rijken knikt. 'Sowieso gaat alles in een crisissituatie heel snel. Je komt vrij gemakkelijk in een tunnel terecht. Zeker als je elkaar goed kent, dan kun je zomaar aannemen wat je collega's ongeveer gaan zeggen. Maar klopt dat wel? Dat moet je altijd checken.'

## Veiliger

Volgens Rijken hoeft een SPOTR vaak niet eens zoveel te doen. 'Alleen al de aanwezigheid van een SPOTR brengt iets teweeg. Mensen voelen zich veiliger om iets te zeggen. Door een SPOTR uit te nodigen, laat de voorzitter namelijk al weten open te staan voor tegenspraak.'

Stam herkent dat. 'Ook merk je dat er strakker aan de procedure wordt gehouden,' zegt ze. 'Zeker tijdens een crisis is de afgesproken structuur heilig. Niet te snel handelen, eerst alles afwegen voordat je tot een oordeel komt, is bijvoorbeeld zo'n structuur. Door onze aanwezigheid wordt dat beter in acht genomen.' Beiden zijn van mening dat een SPOTR ook op andere ministeries een waardevolle toevoeging zou zijn. 'En niet alleen bij crisisbesluitvorming, maar ook in een



Volgens Margo Stam (l.) en Sandra Rijken brengt alleen al de aanwezigheid van een SPOTR iets teweeg

andere context,' aldus Rijken. 'Elk team zou er iets van kunnen leren.'

### Choose your battles

Stam benadrukt dat een SPOTR geen strenge scheidsrechter is, maar een vriendelijke hulp. 'Dat was een belangrijk onderdeel van onze training. De bedoeling is natuurlijk wel dat je je mond opentrekt als het nodig is, maar dat hoeft niet vijandig te gebeuren. Het werkt bijvoorbeeld vaak het beste om gewoon een vraag te stellen.'

Minstens net zo belangrijk, volgens Rijken: *choose your battles*. 'Soms zie je heel veel dingen tegelijk misgaan tijdens een vergadering. Dan weet je: ik kan niet alles op tafel gooien, want dan wordt het alleen maar chaotischer. Ik moet nu echt even heel goed nadenken wat het meest waardevolle punt is dat ik kan maken. Ook moet je je altijd afvragen wat het juiste moment is om dat te doen, om te voorkomen dat je de dynamiek onbedoeld verstoort. Het werk van een SPOTR is dus best lastig. Het is een soort *Fingerspitzengefühl* dat je jezelf moet

aanleren. En je moet het gewoon een paar keer gedaan hebben. Ook om het lef te krijgen om zomaar in te breken.'

### Overkoepelend oordeel

Het komt weleens voor dat een team zo enthousiast is over de SPOTR dat er wordt doorgevraagd. Rijken: 'Ik heb ooit meegeemaakt dat collega's vroegen naar mijn overkoepelende oordeel. Hoe ik het team vond functioneren. Hoe ik de dynamiek vond, wat er beter kon. Dat vond ik wel bijzonder.'

Stam heeft weleens voorgesteld om tijd in te ruimen voor dit onderwerp. 'Dat was tijdens een overleg waarvan ik het gevoel had: dit duurt maar en duurt maar, er wordt juist te weinig besloten. Toen heb ik gevraagd of we een kwartier konden nemen om te analyseren hoe het team functioneerde. De conclusie van dat gesprek was dat ze niet de juiste mensen aan tafel hadden. Dus is er een collega bij gezocht, en dat kwam de dynamiek enorm ten goede.'

De SPOTR zit er dus niet alleen voor een gevoel van veiligheid, maar ook gewoon

om overleg efficiënter te maken. Stam: 'Je zou willen dat de hele overheid de kans krijgt om zichzelf op deze manier te beschouwen.'

Rijken: 'Iedere voorzitter zou zichzelf dit moeten gunnen, heeft een voorzitter een keer tegen mij gezegd. Ik ga dingen zien die ik eerder niet zag omdat ik zo druk was met de inhoud. Dat vond ik mooi. Niet voor niets hebben we lang over de naam SPOTR nagedacht. Eerst dachten we aan de term tegendenken, maar dat klinkt eigenlijk te negatief. Het gaat niet om het conflict, het gaat erom dat je vanuit een positieve houding een kritische vraag, opmerking of observatie deelt. Zonder daarbij in een conflict terecht te komen. Het is een manier om de hele groep verder te brengen.' ■

**'Het is een soort  
Fingerspitzengefühl  
dat je jezelf moet  
aanleren'**



Tekst *Asha Narain*Beeld *Big Improvement Day*

## PUBLIEKE INNOVATIES

# Innovatie en open dialoog verbeteren de stad

Minouche Cramer is hoofd van de afdeling innovatie bij de gemeente Amsterdam. Ze leidt een team dat de stad voorbereidt op de toekomst. Met uiteenlopende projecten zet ze zich met haar collega's in om het leven van bewoners, ondernemers en bezoekers te verbeteren. Hun werk werd begin 2024 tijdens de Big Improvement Day beloond met de award voor "Meest Positieve Overheidsorganisatie", net als het Team Actieve Mobiliteit van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Het geheim achter dit succes? Een cultuur van betrokkenheid en openheid, waarin ruimte is voor kritische feedback en dialoog, gericht op het verbeteren van de stad.

**D**e afdeling innovatie van Amsterdam bestaat dit jaar 10 jaar. De afdeling focust op diverse thema's, zoals duurzaamheid, gezondheid, digitale stad en de openbare ruimte. Minouche Cramer noemt enkele projecten waar ze trots op is, zoals CircuLaw, een innovatief kennisplatform voor circulaire wet- en regelgeving dat in samenwerking met externe partijen werd opgezet, en een innovatiepaviljoen op het Marineterrein waar vernieuwende bouwmaterialen worden getest. 'Het doel is om niet alleen nieuwe oplossingen te

bedenken, maar ook om ze te testen en daadwerkelijk te implementeren in de stad,' zegt ze.

## Meer dan een modewoord

Innovatie roept bij sommige mensen vragen op, merkt Cramer. 'Soms denken mensen: is innovatie wel echt nodig? Alles werkt toch prima zoals het is?' Haar team moet in sommige gevallen daarom overtuigen dat verandering nodig is. 'Innovatie wordt vaak gezien als een modewoord, iets hups, maar in de praktijk gaat het over duurzame impact. Of het nu gaat om een visie op kunstmatige intelligentie of het testen van circulaire bouwmaterialen, we proberen altijd om de stad en haar inwoners echt te betrekken.' Cramer hecht veel belang aan wat ze liever 'samenspraak' noemt dan tegenspraak. 'Loyale tegenspraak klinkt als iets waarin je per se tegen de stroom in moet gaan. Wij zien het liever als een constructieve dialoog,' legt ze uit. Voor de visie op AI, bijvoorbeeld, organiseerde haar team dialogen met inwoners, professionals en experts door de hele stad. Deze input vormt de basis van de nieuwe AI-visie van de gemeente, die binnenkort aan de gemeenteraad wordt aangeboden. Samenspraak is niet altijd makkelijk, benadrukt Cramer. 'Innoveren betekent dingen anders doen, en dat roept vaak vragen op. Mensen hebben soms moeite om oude werkwijzen los te laten, zeker als hun eigen positie of

verantwoordelijkheden veranderen.'

Toch helpt een open dialoog het team om weerstand om te buigen naar constructieve samenwerking. 'We hebben geleerd dat we vaak samen betere oplossingen vinden door goed naar elkaar te luisteren en feedback serieus te nemen.'

## Innovatie verankeren

Voor de komende 10 jaar wil Cramer dat innovatie een integraal onderdeel wordt van elke afdeling binnen de gemeente. 'Ons doel is om innovatief denken en werken door de hele gemeentelijke organisatie te laten stromen,' legt ze uit. Dit betekent niet alleen dat haar team nieuwe projecten start, maar ook dat andere afdelingen leren om innovatie in hun werk te integreren. 'We willen dat elke afdeling kijkt naar hoe ze door innovatie de stad verder kan verbeteren, of het nu gaat om duurzaamheid, sociale cohesie of digitale oplossingen.'

Cramer sluit af met een advies voor andere teams die met innovatie aan de slag willen: 'Het begint allemaal met echt luisteren en openstaan voor nieuwe ideeën. Innovatie vraagt om ambtelijk ondernemerschap en ruimte voor experimenten. Dat betekent soms fouten maken, maar vooral: samen leren en vooruitgaan.' ■

**'Innovatie vraagt om ambtelijk ondernemerschap'**



Tekst *Asha Narain*Beeld *Big Improvement Day*

## PUBLIEKE INNOVATIES

# Team Actieve Mobiliteit zet Nederland op de fiets

Tijdens de Big Improvement Day in januari 2024 ontving Team Actieve Mobiliteit, onderdeel van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, de *award* voor Meest Positieve Overheidsorganisatie. Deze erkenning belooft hun inzet om fietsen als volwaardige mobiliteitsoptie te promoten, met als doel steden en dorpen bereikbaar, leefbaar en veiliger te houden. Volgens programmamanager Arlette van Gilst en communicatiespecialist Mariska van der Steen is een sleutel tot hun succes de manier waarop zij omgaan met constructieve feedback en kritische inbreng, zowel binnen het team als vanuit andere beleidsvelden.

Veel mensen beschouwen fietsen in Nederland als vanzelfsprekend. Het team krijgt regelmatig de vraag: 'Waarom zoveel aandacht voor fietsen? Dat is toch allang goed geregeld?' Volgens Van Gilst is dat een misvatting: 'We zien dat er nog veel te winnen valt, bijvoorbeeld op het gebied van verkeersveiligheid en toegankelijkheid.'

Het team gebruikt data-analyse om inzicht te krijgen in waar verbeteringen mogelijk zijn en welke groepen nog onvoldoende profiteren van fietsmogelijkheden. Om op deze manier beleid te kunnen maken of te onderbouwen.

## Constructieve tegenspraak

Binnen het ministerie moet Team Actieve Mobiliteit soms pleiten voor de fietsvisie, omdat andere vervoersmiddelen vaak prioriteit krijgen. 'Als het gaat om investeringen in bijvoorbeeld snelwegen, benadrukken wij dat lopen en fietsen aanvullend kunnen bijdragen aan bereikbaarheid en leefbaarheid,' legt Van der Steen uit. 'Onze insteek is niet om andere standpunten af te wijzen, maar om het beleid aan te vullen met het

fiets- en looperspectief.'

Deze benadering zorgt ervoor dat de doelen van Team Actieve Mobiliteit worden verankerd in het bredere beleid. 'We presenteren altijd alternatieven onderbouwd met feiten en cijfers, zodat we de positieve impact van fietsen en lopen op het dagelijks leven aantonen, zonder dat dit tot weerstand leidt,' voegt Van Gilst toe.

## Projecten voor alle leeftijden

Naast verbetering van fietsinfrastructuur werkt het team aan maatschappelijke projecten die fietsen en lopen voor iedereen toegankelijk maken. Het project Doortrappen, bijvoorbeeld, helpt ouderen tot 100 jaar om langer en veiliger te fietsen. De City Deal Fietsen voor iedereen richt zich op het vergroten van fietsbereikbaarheid voor verschillende doelgroepen. 'Met deze projecten willen we dat fietsen en lopen bereikbaar zijn voor jong en oud,' zegt Van der Steen. Daarnaast lanceerde

het team de campagne Kort ritje? Da's zo gefietst, die mensen aanmoedigt om voor korte afstanden de fiets te pakken in plaats van de auto. Deze campagne, die op tv en sociale media wordt gepromoot, speelt in op de toegankelijkheid en voordelen van fietsen voor zowel de portemonnee als gezondheid en milieu.

Data-analyse speelt hierin een belangrijke rol. 'Data helpen ons om gerichte verbeteringen door te voeren en onze voorstellen kracht bij te zetten binnen het ministerie,' aldus Van Gilst.

## Volwaardige mobiliteitsopties

Team Actieve Mobiliteit streeft ernaar om fietsen en lopen vaste plekken te geven in het mobiliteitsbeleid, naast deelmobiliteit, auto en openbaar vervoer. 'Lopen en fietsen zouden logische keuzes moeten zijn binnen de mobiliteitspuzzel,' zegt Van der Steen. Van Gilst benadrukt dat kritische feedback hierbij belangrijk blijft: 'De inbreng die het team ontvangt, houdt iedereen scherp en helpt mee om onze missie steeds te verbeteren en door te ontwikkelen. Zo zorgen we ervoor dat fietsen en lopen structureel worden meegenomen in beleidsvorming.' ■

'Lopen en fietsen zouden logische keuzes moeten zijn'

*Ambtenaren willen vrijuit kunnen communiceren*

# Tegenspraak verbetert beleid en vergroot werktevredenheid

Ambtenaren krijgen niet altijd de gelegenheid om hun management of het bestuur van advies te dienen. Slechts 3 procent ervaart zeer vaak tegenspraakmomenten, 18 procent vaak en 65 procent soms. Dat wil niet zeggen dat ze in de praktijk geen tegenspraak geven: maar liefst 75 procent zegt dat het afgelopen jaar te hebben gedaan. Op de vraag hoe tegenspraak beter gefaciliteerd kan worden geven ze een duidelijk antwoord: door een veilige werkomgeving waarin vertrouwen centraal staat en ze niet bang hoeven te zijn voor negatieve consequenties.

Er komt steeds meer aandacht voor het (belang van) tegenspreken van politiek bestuurders door ambtenaren. Ambtenaren worden geacht hun kennis en ervaring in te brengen bij het nemen van beslissingen en bij het uitvoeren van politieke besluiten. Helaas doen zich daarbij diverse dilemma's voor. Wat is de ruimte en wat zijn de grenzen? Zoals een minister ooit zei: binnenshuis maximaal kritisch, buitenshuis maximaal loyaal. Wat vinden ambtenaren zelf van tegenspraak? En hoe werkt dit in de praktijk? Om daarachter te komen heeft Ambtenarenpanel een raadpleging gehouden onder 990 ambtenaren. Van hen is 54 procent man, 45 procent vrouw en 1 procent is geen van beide. Bovendien heeft 21 procent van de deelnemers een leidinggevende functie en 77 procent niet. Als het gaat om leeftijd, is een meerderheid van 78 procent tussen de 40 en 65 jaar. Zo'n 12 procent is tussen de 16 en 39 jaar en 10 procent is 65 jaar of ouder.

**'36 Procent van de ambtenaren zegt dat er naar ze wordt geluisterd'**

De deelnemende ambtenaren blijken niet angstig te zijn om collega's of bestuurders van advies te dienen. Maar liefst 75 procent zegt het afgelopen jaar tegenspraak te hebben gegeven, terwijl iets minder dan een kwart, zo'n 23 procent, dat niet heeft gedaan. Van de ambtenaren die tegenspraak geven, zegt 36 procent dat er naar ze wordt geluisterd en 45 procent dat er soms naar ze wordt geluisterd. Een kleine minderheid van 12 geeft aan dat er niet wordt geluisterd naar wat ze te melden hebben en nog eens 5 procent kiest als antwoord: anders. Zo'n 2 procent weet het niet.

## Verdeeldheid

Onder de deelnemers aan de raadpleging heerst verdeeldheid over de transparantie van besluitvormingsprocessen in hun organisatie. Het percentage ambtenaren dat (zeer) tevreden is over die transparantie is even groot als de groep die (zeer) ontevreden is: 32 procent. Iets meer ambtenaren zijn neutraal: 34 procent.

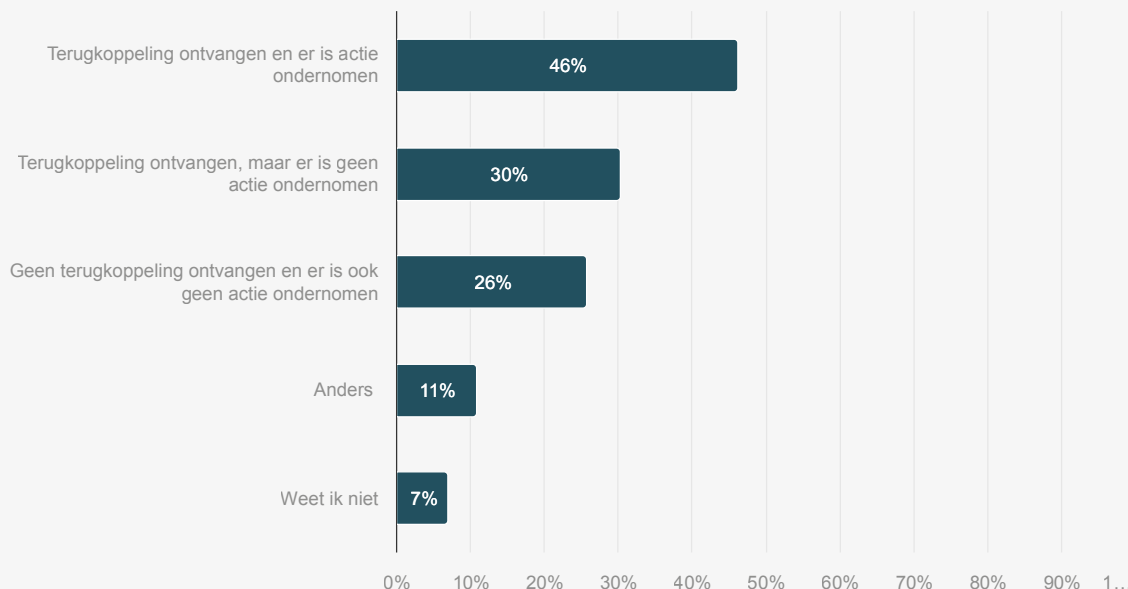
Het gros van de ambtenaren is het erover eens dat besluitvorming en beleid door tegenspraak beter worden. Maar liefst 85 procent zegt zeker wel, 65 procent waarschijnlijk wel, 32 procent zegt misschien. Maar er zijn ook twijfelaars: 10 en 4 pro-



Wat is er met uw loyale tegenspraak gedaan?

n = 743

Let op: dit betreft een meerkeuzevraag en is enkel gesteld aan respondenten die aan hebben gegeven dat zij het afgelopen jaar tegenspraak hebben gegeven



cent denken dat besluitvorming en beleid waarschijnlijk niet en zeker niet zullen verbeteren door tegenspraak.

### Opvolging ambtelijk advies

Het is fijn dat collega's en bestuurders luisteren naar de tegenspraak die ze van ambtenaren krijgen. Maar een niet onbelangrijke vraag is: doen ze er ook wat mee? Van de ambtenaren die het afgelopen jaar tegenspraak hebben gegeven geeft 46 procent aan dat ze een terugkoppeling hebben ontvangen en dat er naar aanleiding van hun feedback actie is ondernomen. Bijna een derde, zo'n 30 procent, heeft wel een terugkoppeling gehad, maar geeft aan dat geen actie is ondernomen. Iets meer dan een kwart, 26 procent, geeft zelfs aan dat er helemaal geen terugkoppeling is ontvangen en ook geen actie is ondernomen. En 11 procent kiest als antwoord: anders.

Wanneer je deze percentages optelt, kom je uit op 120 procent. Dat is omdat het een meerkeuzevraag was. Het kan voorkomen

dat een ambtenaar bij het ene moment van tegenspraak wel terugkoppeling heeft ontvangen, maar op een ander moment niks van terugkoppeling heeft ontvangen en dat ook bij de vragen heeft ingevuld.

### Inspraakmomenten

Ervaren ambtenaren veel tegenspraakmomenten? Met andere woorden: zijn er vaak momenten waarop ze het niet eens zijn met besluiten of beleid? Dat lijkt mee te vallen, of tegen, afhankelijk van je perspectief. Slechts 3 procent ervaart zeer vaak tegenspraakmomenten, 18 procent vaak en 65 procent soms. Zo'n 14 procent geeft aan dat ze zelden of nooit een situatie ervaren waarin ze het oneens zijn met besluiten of beleid.

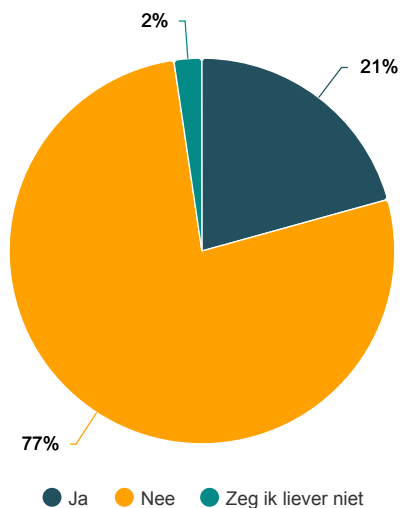
De teamvergadering wordt door de ambtenaren gezien als het meest effectieve middel om meningen te kunnen uiten binnen de organisatie (60 procent). Verder worden medewerkersbevragingen ook als redelijk effectief beschouwd (39 procent), terwijl de personeelsraadgever/HR-manager veruit als het meest ineffektieve middel wordt beschouwd (44 procent).

### Steun management en bestuur

Hoe reageert het management of bestuur ►

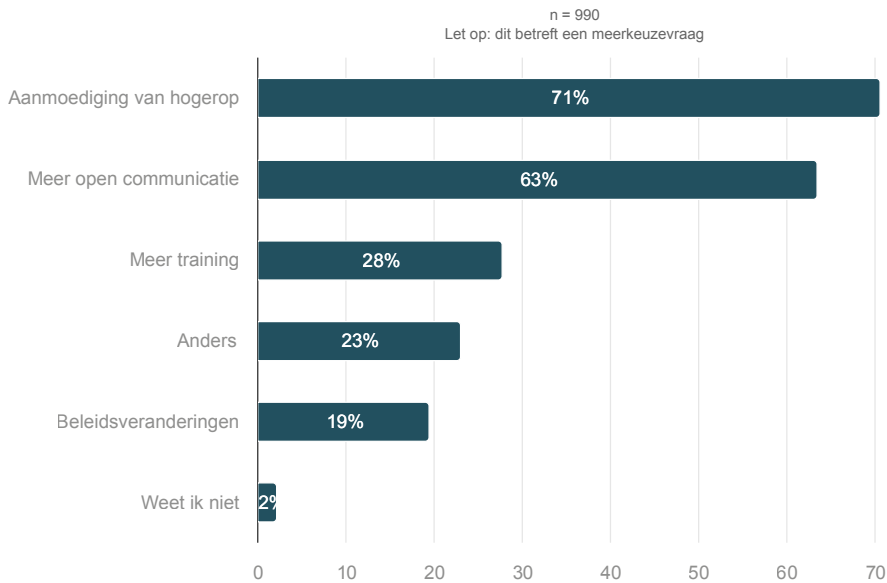
Heeft u een leidinggevende positie?

n = 990

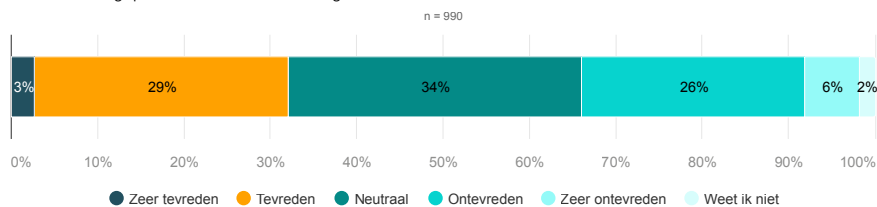


**'Slechts 3 procent ervaart zeer vaak tegenspraakmomenten'**

Wat zijn de belangrijkste maatregelen die u zou aanbevelen om loyale tegenspraak verder te bevorderen?



In welke mate bent u tevreden met de transparantie van besluitvormingsprocessen binnen uw organisatie?



op de tegenspraak van ambtenaren? En wat doet dat vervolgens met de steun die ambtenaren ervaren om tegenspraak te leveren? Uit de raadpleging blijkt dat 1 procent zeer positief is over de reactie van het management of bestuur. Nog eens 29 procent is positief, 36 procent is neutraal en 23 en 4 procent zijn respectievelijk negatief en zeer negatief.

Als het gaat om ervaren steun, geeft bijna twee vijfde van de ambtenaren aan zich (sterk) aangemoedigd te voelen: 8 procent voelt zich sterk aangemoedigd en 29 procent enigszins. Aan de andere kant voelt 8 procent zich sterk en 18 procent enigszins ontmoedigd. En 31 procent is neutraal.

Gevraagd waarom ze zich ontmoedigd dan wel aangemoedigd voelen om tegenspraak te bieden, geven veel ambtenaren aan dat er in theorie ruimte is voor het bieden van tegenspraak, maar dat dit in de praktijk niet altijd even goed ontvangen of serieus genomen wordt.

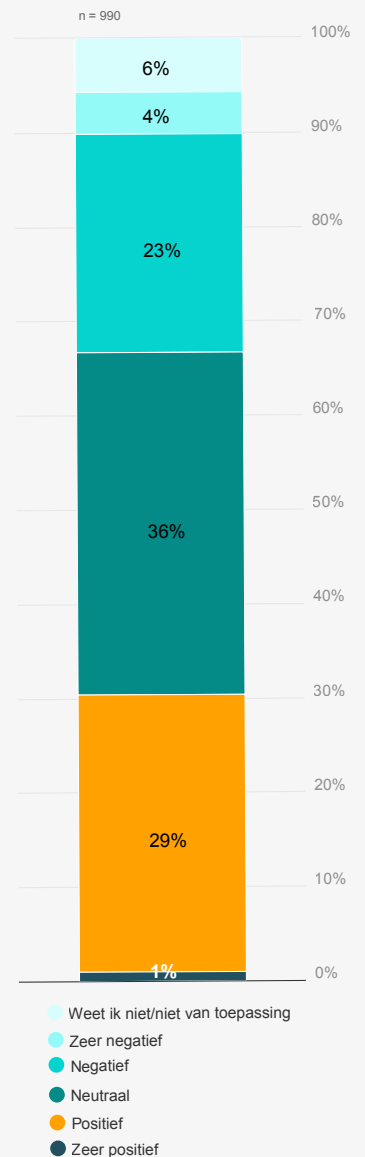
Met als gevolg dat daadwerkelijke actie of verandering niet plaatsvindt. Deelnemers die zich aangemoedigd voelen zeggen dat er om hun mening wordt gevraagd, onder andere door hun leidinggevenden en in meerde settings, zoals vergaderingen of feedbacksessies.

#### Voorwaarden voor tegenspraak

Wanneer wordt gevraagd wat ze nodig hebben om tegenspraak te kunnen bieden, dan geven veruit de meeste ambtenaren als antwoord: een veilige werkomgeving waarin vertrouwen

**‘Een te grote afstand tussen organisatieonderdelen kan verhinderend werken’**

Hoe beoordeelt u de reactie van het management of bestuur op loyale tegenspraak?



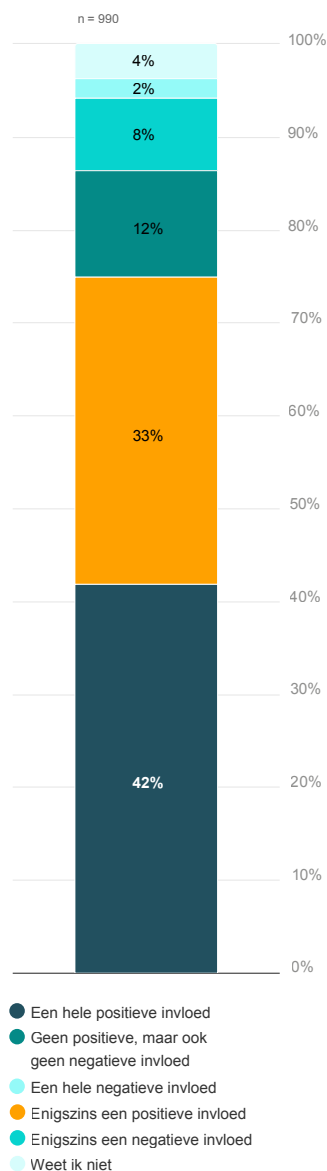
centraal staat. Ze willen vrijuit kunnen communiceren, waarbij er ruimte is voor verschillende meningen en hun inbreng serieus wordt genomen. En heel belangrijk: waarbij ze niet bang hoeven te zijn voor negatieve consequenties. Daarnaast noemen ze als voorwaarde dat de steun van leidinggevenden en het hoger management essentieel is voor het bieden van tegenspraak.

Als het gaat om hindernissen, noemt een relatief grote groep aanvullend dat een te grote afstand tussen de verschillende organisatieonderdelen verhinderend

kan werken (39 procent). Ook worden genoemd: een gebrek aan vaardigheden (26 procent) en aan tijd (20 procent). Verder geeft een op de vijf aan nog andere obstakels te zien. Een daarvan is een gebrek aan kennis bij het management of het bestuur. Men geeft aan dat er een gebrek aan (inhoudelijke) kennis is, waardoor tegenspraak weggewuifd wordt of over het hoofd wordt gezien.

### Werktevredenheid

Het merendeel van de deelnemende ambtenaren is het erover eens dat de mogelijkheid om tegenspraak te bieden



Wat voor invloed heeft de mogelijkheid voor loyale tegenspraak op uw werktevredenheid?

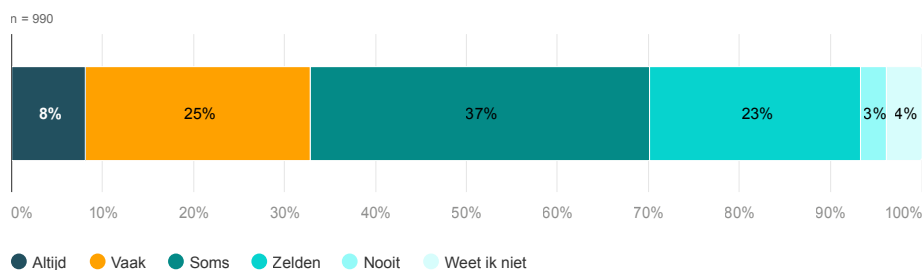
## ‘De steun van leidinggevenden en hoger management is essentieel’

een positieve invloed heeft op de werktevredenheid die zij ervaren. Maar liefst 42 procent zegt dat die mogelijkheid een heel grote invloed heeft, 33 procent zegt dat het enigszins invloed heeft en 12 procent is neutraal. Slechts 10 procent ziet geen voordelen en zegt dat de mogelijkheid tot tegenspraak een negatieve invloed heeft.

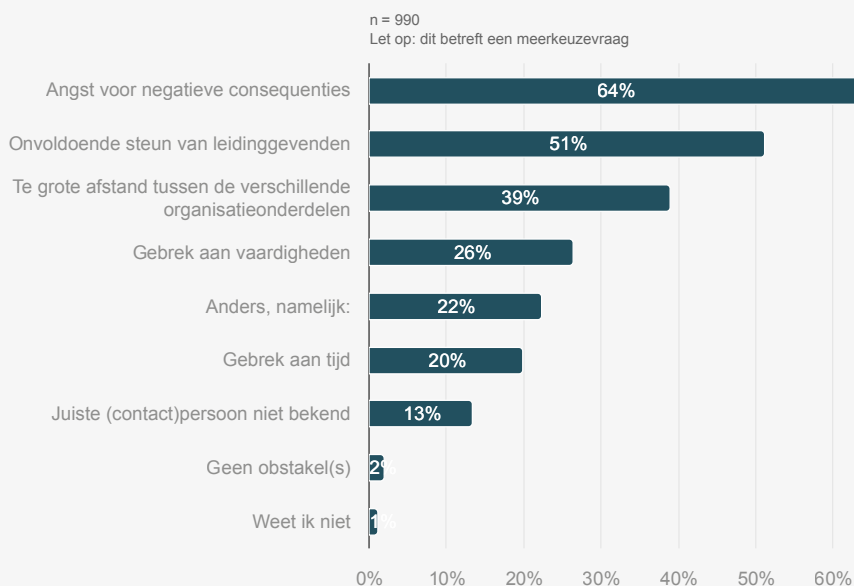
Wanneer er gesproken wordt over werkcultuur, dan valt op dat 26 procent aangeeft dat fouten niet vaak worden gebruikt als leermomenten. Anderzijds

geeft een derde aan dat fouten in hun omgeving wel worden gebruikt als leermomenten: 8 procent zegt altijd en 25 procent vaak. En nog 37 procent soms. Suggesties om de cultuur binnen de organisatie te verbeteren en tegenspraak te bevorderen bestaan uit zaken die al eerder zijn genoemd tijdens de raadpleging, zoals het creëren van een veilige werkomgeving en het voorbeeldgedrag van leidinggevenden op het gebied van tegenspraak. Daarnaast worden ook een transparante communicatie en besluitvorming aangestipt. Als belangrijkste maatregelen om tegenspraak (verder) te bevorderen noemen ambtenaren aanmoediging van hogerop (71 procent) en meer open communicatie (63 procent). Ook meer training (28 procent) en beleidsveranderingen (19 procent) worden genoemd. ■

Hoe vaak ervaart u een cultuur waarin fouten worden gebruikt als leermomenten in plaats van ze te bestraffen?



Wat is volgens u het grootste obstakel voor loyale tegenspraak?







Over loyaliteit van ambtenaren is recent veel te doen. Vooral als groepen ambtenaren zich kritisch ‘buiten’ uitspreken over (gebrek aan) bestuurlijk handelen van het kabinet of van colleges van B&W.

Over het belang van samenspraak en tegenspraak, over mogelijke dilemma's en vraagstukken, over de wijze van tegenspreken en over het politiek-ambtelijk samenspel gaat het in deze masterclass.

#### **VOOR WIE IS DEZE MASTERCLASS BEDOELD?**

Ambtenaren van alle bestuurlijke niveaus: rijksoverheid, gemeenten, provincies, waterschappen, agentschappen, uitvoeringsorganisaties en overige non-profitorganisaties, die te maken (willen) hebben met samenspraak met bestuurders en met het geven van tegenspraak.

**Twee maal een eendaagse masterclass** van 10 tot 16.30 uur op 10 april en 16 oktober 2025 in Van der Valk Hotel in Utrecht

#### **VWAAROM DEELNEMEN?**

Deze masterclass geeft je niet alleen inzichten in de kracht van samenspraak, maar helpt je ook om weerstand en kritiek te benutten als bouwstenen voor

betere besluiten. Ontdek hoe jij kunt bijdragen aan een cultuur waarin dialoog en tegenspraak de kwaliteit van beleid versterken.

#### **WAT JE LEERT:**

##### **1. Vaardigheden voor samenspraak:**

Leer hoe je diverse belangen verbindt en draagvlak creëert voor complexe besluitvorming.

##### **2. Constructief omgaan met**

**tegenspraak:** Oefen technieken om weerstand te herkennen en om te zetten in positieve energie die leidt tot creatieve oplossingen.

##### **3. Praktische tools voor jouw werk:**

Je gaat naar huis met direct toepasbare strategieën om lastige gesprekken en groepsdynamiek te sturen.

#### **VOOR WIE?**

- Beleidsmakers die meer draagvlak willen creëren.
- Projectleiders die effectiever willen omgaan met uiteenlopende standpunten.
- Leidinggevendenden die een veilige omgeving willen creëren voor open dialoog en kritische reflectie.

#### **WAT MAAKT DEZE MASTERCLASS UNIEK?**

- Interactieve simulaties: Ervaar realistische situaties en ontvang directe feedback van experts en peers.
- Toptrainers met praktijkervaring: Je leert van professionals die de publieke sector door en door kennen.
- Netwerkmogelijkheden: Wissel ervaringen uit met andere professionals en bouw waardevolle connecties op.

# Samenspraak & Tegenspraak

Samen sterker in  
besluitvorming en  
beleid

**Donderdag  
10 april &  
16 oktober 2025**



10.00 - 16.30 uur  
Van der Valk Hotel  
in Utrecht



## ONZE DEELNEMERS OVER DE MASTERCLASS SAMEN EN TEGENSpraak IN 2024

“Een mooie verrijking van ervaringen en inzichten in een actuele en veranderende context.”

“Het panelgesprek bood fijne interactie en bracht interessante nieuwe perspectieven.”

“Ik ging naar huis met veel reflectie en praktische inzichten die ik direct kan toepassen.”

“De combinatie van theorie en praktijkervaring heeft me echt aan het denken gezet.”

“De masterclass heeft me geprikkeld om dieper na te denken over hoe ik tegenspraak kan omzetten in kracht.”

*Appjes over tegenspraak*

# Ambtenaar werkt primair voor samenleving

Erik Pool is programmadirecteur Dialoog en Ethiek ten behoeve van ambtelijk vakmanschap bij de rijksoverheid. Mark Frequin is voormalig topambtenaar, auteur van het boek *Tegenspraak graag* en hoofddocent van de masterclass *Samenspraak & Tegenspraak* van de onlangs opgerichte Publiek Denken Academie. Voor *Publiek Denken* hielden beiden hun app-wisseling over tegenspraak bij.

## Mark Frequin

Beste Erik,

Kern van het functioneren als ambtenaar is volgens mij dat je kennis en ervaring inbrengt voor de politieke besluitvorming. Je wordt geacht jouw kennis en ervaring in te brengen, ook al kan dat betekenen dat een bestuurder dat niet leuk vindt. Deel jij die opvatting? Het is een vorm van loyaliteit dat je die kennis en ervaring inbrengt. Dat maakt tegenspraak essentieel voor het ambtelijk vak. Tegenspraak is volgens mij per definitie loyaal. Loyale tegen-

spraak is dan toch "dubbelop"? Het kan wel lastig zijn om tegen te spreken, zeker als het een politiek bestuurder niet goed uitkomt. Kun je daar tegen grenzen van mogelijkheden aanlopen? Mogelijk ethische grenzen? Welke kunnen dat zijn?

Wat mij ook bezighoudt, is of ambtenaren voldoende geschoold zijn om goed te kunnen tegenspreken. Het vraagt vakmanschap om zo tegen te spreken dat je niet jouw kennis en ervaring verstopt en tegelijk verbinding hebt en houdt met de politiek bestuurder. Daar

mag meer aandacht in opleidingen aan worden gegeven. Mijn ervaring is overigens dat de gevoelsgrens voor tegenspraak niet alleen van een bestuurder kan komen maar ook van de ambtenaar zelf. Vaak willen wij niet worden gezien als dwarsligger en lastig. Liever worden wij gezien als coöperatief en een goede teamspeler. Tegenspraak is cruciaal en tegelijk moeilijk. Zeker als bijna voor alles openbaarheid geldt bij de adviezen die worden gegeven.

*Met tegenspraak-groet, Mark*



## Erik Pool

Mark, goede man,

Je raakt onmiddellijk allerlei thema's die om reactie vragen. Ja, ambtenaren maken met hun vakmanschap politieke besluiten mogelijk en uitvoerbaar. Dit werk, in dienst van de rechtsstaat, maakt het land bestuurbaar. Loyaliteit aan dit systeem, met oog voor wat burgers nodig hebben, is wat ambtenaren drijft. Dus ook in de tegenspraak. Met loyaliteit erbij wordt het hele fenomeen

verdacht. Weg ermee. Eens. Herinner jij je nog de zes nobele motieven voor tegenspraak uit mijn *Macht en moed*-boek? Tegenspraak is nobel als je de leider wilt behoeden voor blinde vlekken, het gemeenschapsbelang vooropstelt of niet kunt zwijgen uit gewetensnood. Nobel is het ook als je tunneldenken bestrijdt, een zwaar gemoed met ironie verlichtigt of vecht voor de waarheid. In onze dialogen zien we deze motieven aan het werk.

Natuurlijk lopen ambtenaren tegen grenzen aan. Maar het lijkt erop dat de grens allereerst in de eigen hoofden zit. Zie jij ook dat er uit vrees voor een boze bestuurder strategisch gedrag en zelfcensuur wordt ontwikkeld? Dat de loyaliteitseis te veel meegaandheid heeft gebaard? De meest heftige bezwaren worden soms verpakt in een kritische vraag, en dat was het dan. Dat is geen tegendruk bieden maar duiken voor verantwoordelijkheid.



Begrijp jij hoe dat werkt? Je hebt gelijk dat je in verbinding moet blijven. Ga geen armpje drukken. Baseer je koppigheid op de ambitie om goed bestuur te bevorderen en schroom niet de bestuurder daarmee te confronteren. Het punt is wel dat de tegenspreker het in z'n oppie niet redt. Ambtelijke diensten moeten zich collectief mobiliseren

en zichzelf een onbuigzame rechtsstatelijke ruggengraat geven. Is dat nu meer nodig dan vroeger? Als de opleiding van ambtenaren dat oplevert, ben ik voor. Maar leren doen mensen vooral midden in de werkpraktijk. Als ze op de werkvloer zelfbewustzijn, rechtsstatelijk gedrag en vrijmoedig spreken moeten ontwikkelen, moeten ambtelijke dien-

sten lerende organisaties worden. Dan moet de angst eruit. En de discriminatie. En grensoverschrijdend gedrag. Leren kan niet in onveiligheid. Kunnen overheidsorganisaties zichzelf veilig maken? Willen politiek-bestuurders meehelpen? Zijn ze daar niet toe verplicht?

*Met loyale scherpte, Erik*



### Mark Frequin

*Mooie reflectie, Erik. Dank,*

Inderdaad zit in de hoofden van veel ambtenaren terughoudendheid om tegen te spreken. Wij worden liever gezien als meedenker dan als tegendenker. Dat voelt als dwarsligger zijn. Terwijl het veel leuker is om gezien te worden als constructief, lees meedenkend of zelfs meebewegend. Natuurlijk kan de weinig uitnodigende opstelling van een bestuurder daarbij wel van

grote invloed zijn. Belangrijk is inderdaad, dat stel jij goed, steun in de directe omgeving voor tegenspraak. Van ambtelijke bazen moet worden verwacht dat zij in moeilijke situaties voor hun medewerkers gaan staan. Van medewerkers moet geen moed worden verwacht. De leiding moet zorgen voor veiligheid. En als die ontbreekt, is tegenspraak eigenlijk ondoenlijk. En dat ondergraaft de kern van het ambtelijk vakmanschap. In het "plaatsvervangend" denken kom

ik ook nog vaak tegen dat ambtenaren denken dat zij een minister uit de wind moeten houden. Natuurlijk is er loyaliteit naar bestuurders. Dat hoort bij goede samenspraak. Maar de primaire rolopvatting moet toch zijn dat je als ambtenaar voor de samenleving werkt? Ben jij in dat verband ook blij met de nieuwe eed/gelofte van ambtenaren die dat heel duidelijk maakt?!

*Met een samenspraak=tegenspraak-groet, Mark*



### Erik Pool

*Sterk Mark...*

De link naar de nieuwe eed/gelofte. Het is een moreel anker voor de ambtelijke beroepsethiek. De tekst maakt duidelijk dat de Grondwet en het algemeen belang de morele bronnen voor het ambtelijk handelen zijn. De herziene Algemene wet bestuursrecht voegt daar nog aan toe dat de beginselen van behoorlijk bestuur meer tegenwicht moeten bieden tegen regeldrift en voorschriftverslaving. De wetgever maakt hier ruimte voor beroepsethisch ambtelijk handelen. Maar weet je wanneer dat mislukt?

Als de werketiek in de organisatie is beschadigd door onveiligheid en discriminerende teksten van de hoogste bestuurder. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat zit nu midden in dat probleem. Dacht jij daar ook aan toen je schreef dat 'bazen in moeilijke tijden voor hun medewerkers moeten gaan staan'?

Als medewerkers er niet zeker van zijn dat afkomst en geloof je niet tot *outcast* maken, kan de bestuurder niet blind vertrouwen op loyale ambtenaren. Er zijn inderdaad morele grenzen. Een bestuurder moet zelf voldoen aan de

meest basale integriteitseisen. Dat is een beginsel van behoorlijk bestuur en een plicht uit de integriteitscode. Zolang dat niet is geborgd zijn er eerst correcties nodig, zichtbaar en effectief, door bestuurders onderling op basis van zelfreinigend vermogen. Loyaliteit moet wel van twee kanten komen, vind je niet? Of dreig ik met deze tegenspraak zelf een *outcast* te worden? Dat zou een fraaie tegenspraak-casus opleveren, zeg. En een urgente aanleiding voor een nieuwe app-wisseling!

*Met een verontrust gemoed, Erik*



Wil je meer weten over tegenspraak en hoe je collega's of bestuurders beter van advies kunt dienen? Meld je dan aan voor de masterclass Samenspraak & Tegenspraak van de Publiek Denken Academie op 25 april of 16 oktober 2025 in Utrecht: <https://publiekdenken.nl/publiekdenken-academie>.





# Grenzeloos Samenwerken

Het rijksbrede programma voor opgavegericht samenwerken en ambtelijk vakmanschap



## Podcast

De waardenwandeling. In deze podcastserie wordt stilgestaan bij de 7 principes uit de gids Ambtelijk Vakmanschap en hoe ambtenaren hier invulling aan geven in hun dagelijkse werkpraktijk.

<https://www.grenzeloossamenwerken.nl/ambtelijk-vakmanschap/podcast-waardenwandeling>



## LinkedIn

LinkedIn-pagina van Grenzeloos Samenwerken.

<https://www.linkedin.com/in/grenzeloos-samenwerken-35b1721a0/>



## Dialoog en ethiek

Het programma Dialoog en Ethiek is in 2021 opgericht om te werken aan een open en veilige gesprekscultuur.

<https://www.grenzeloossamenwerken.nl/dialoog-en-ethiek>



## Tips

Wil je meer ervaringen rondom loyale tegenspraak lezen, tips voor interessante boeken of je aanmelden voor een van de sessies rondom loyale tegenspraak, ga dan naar de website hieronder.

<https://www.grenzeloossamenwerken.nl/loyale-tegenspraak>



## Doebok en Gids

Doebok opgavegericht werken

[Grenzeloossamenwerken.nl/opgavegericht-werken/doebok---](https://www.grenzeloossamenwerken.nl/opgavegericht-werken/doebok---opgavegericht-werken)opgavegericht-werken



Gids Ambtelijk Vakmanschap

[Grenzeloossamenwerken.nl/ambtelijk-vakmanschap/gids-ambtelijk-vakmanschap](https://www.grenzeloossamenwerken.nl/ambtelijk-vakmanschap/gids-ambtelijk-vakmanschap)



## Leestip

Tegenspraak graag, door Mark Frequin.

<https://www.sdu.nl/shop/tegenspraak-graag.html>



Kijk voor meer informatie op

[grenzeloossamenwerken.nl](https://www.grenzeloossamenwerken.nl)