



Dilemma's

Overzicht van dilemma's bij
het geven én ontvangen
van tegenspraak

Aan de slag met de dilemma's Loyale Tegenspraak

LOYALE TEGENSPRAAK

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

Het gesprek over loyale tegenspraak kan lastig zijn. Zorg voor een veilige setting om het te bespreken. Zorg dat iedereen z'n inbreng kan geven, laat elkaar uitpraten en heb waardering voor alles dat ingebracht wordt. Geef als leidinggevende het voorbeeld en laat zien dat je soms ook het antwoord niet weet. Maak *vooraf* afspraken wat je met de uitkomsten gaat doen.

Werkvorm

Stuur iedereen van tevoren de dilemma's

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



Dilemma's

tegenspraak
GEVEN

Klik op het
dilemma dat
je wilt lezen

LOYALE
TEGENSPRAAK

Onmacht-dilemma

Verlegenheidsdilemma

Verbloem-dilemma

Hofnar-dilemma

Timingsdilemma

Carrière-dilemma

Relationele dilemma

Afstandsdilemma

Openlijkheidsdilemma

Integriteitsdilemma

Sociale veiligheid-dilemma

Dilemma's

tegenspraak
ONTVANGEN

Klik op het
dilemma dat
je wilt lezen

**LOYALE
TEGENSPRAAK**

Niet mijn kopje thee-
dilemma

Hoe dan?-dilemma

Met dat bijltje heb ik vaker
gehakt-dilemma

Korreltje zout-dilemma

Wat heb ik nu aan mijn fiets
hangen-dilemma

Geloofwaardigheidsdilemma

Het zal wel overwaaien-
dilemma

Framingsdilemma

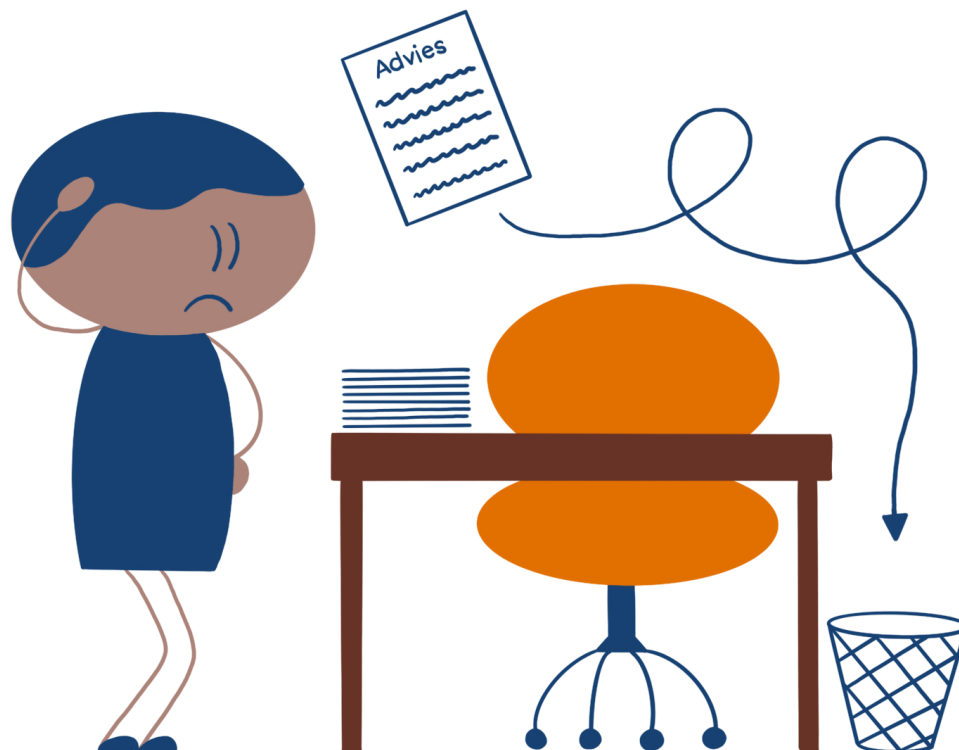
Onmacht-dilemma

tegenspraak
GEVEN

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

LOYALE TEGENSPRAAK

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



Hofnar-dilemma

tegenspraak
GEVEN

Het Hofnar-dilemma gaat over het gevoel niet serieus genomen te worden door je collega's en leidinggevende bij het aankarten van een probleem. Je blijft de boodschap brengen, maar telkens wordt je het gevoel gegeven dat je zeurt en dat je je aanstelt.

LOYALE TEGENSPRAAK

"Iedereen kan toch zien dat deze aanpak ertoe leidt dat we de plank volledig mis slaan!? Al meerdere keren heb ik mijn leidinggevende hierover aangesproken, maar deze reageert nauwelijks als ik iets zeg. Ook mijn collega's lijken geen last te hebben van de vervelende gevolgen van onze handelingen. Ik merk gewoon aan mijn dagelijkse werk dat we door de huidige aanpak het doel uit het oog verliezen. Ik begrijp niet waarom anderen dat niet zien? Soms krijg ik zelfs het gevoel dat ze mij een beetje een zeur vinden als ik hier weer over begin. Het lijkt wel alsof ik de enige ben die het ziet."



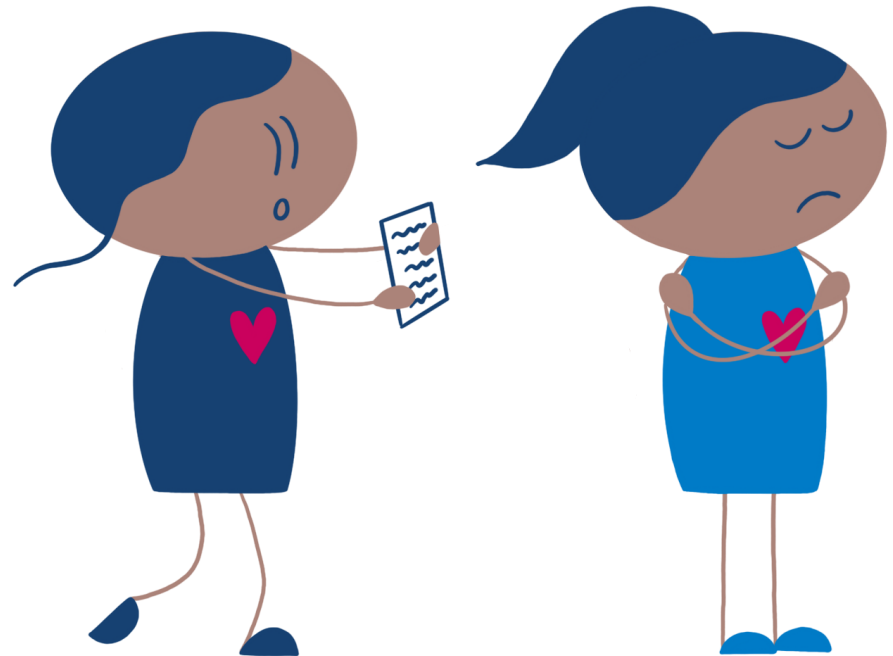
Relationele dilemma

tegenspraak
GEVEN

Het Relationele dilemma gaat over het effect dat het aanklaarten van een probleem kan hebben op bestaande relaties. Je hebt een goede relatie met je leidinggevende, maar sinds het aanklaarten van een probleem gedraagt je leidinggevende zich anders.

LOYALE TEGENSPRAAK

"Ik heb een prima relatie met mijn baas. Je kunt zelfs zeggen dat we een "klik" hebben. De laatste tijd maak ik me alleen oprecht zorgen dat we belangrijke misstappen aan het maken zijn in het werk. Omdat mijn leidinggevende en ik zo'n goede relatie hebben, leek het mij geen probleem om het hier een keer goed over te hebben. Maar toen ik erover begon, leek hij het niet serieus te nemen en nu raakt hij zelfs geïrriteerd als ik er (weer) over begin. Dat maakt het voor mij moeilijk om door te zetten. Het lijkt wel alsof onze relatie hierdoor onder druk komt te staan en ik moet kiezen tussen mijn integriteit en mijn relatie met mijn leidinggevende."



Integriteitsdilemma

tegenspraak
GEVEN

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

**LOYALE
TEGENSPRAAK**

"Ik maak me oprecht zorgen over een probleem dat ik ben tegen gekomen tijdens mijn werk. Ik heb dit bij mijn leidinggevende aangekaart en van haar moet ik het zo opschrijven in mijn eindrapport. Als ik het op deze manier opschrijf, wordt niet duidelijk hoe de vork echt in de steel zit. Zaken worden dan eigenlijk verbloemd of niet scherp genoeg geformuleerd. Het zal dan niet de aandacht krijgen die het verdient in de politiek en waarschijnlijk zal het met een sisser aflopen. De burgers worden dan niet geholpen. Dat zit me echt niet lekker."



Verlegenheidsdilemma

tegenspraak
GEVEN

Het Verlegenheidsdilemma gaat over de verlegenheid die je kunt voelen bij het opmerken van een probleem. Je ziet dat er iets mis dreigt te gaan maar je verwacht dat de besluitvormers dit ook wel hebben zien aankomen en mee hebben gewogen in hun beslissing.

**LOYALE
TEGENSPRAAK**

"In mijn ogen dreigt het volledig mis te gaan. Ik wil het probleem aankaarten, maar dit zal bij de besluitvormers vast mee zijn gewogen in hun overwegingen om tot deze aanpak te komen. Ik kan me niet voorstellen dat ze dit over het hoofd hebben gezien. Ik hoor hier verder ook geen andere collega's over. Misschien zie ik het wel verkeerd, het is ook niet echt aan mij om dit aan te kaarten."



Timingsdilemma

tegenspraak
GEVEN

Het Timingsdilemma gaat over een probleem dat pas aan het licht komt tijdens de uitvoering van een plan. Je ziet dat bij de uitvoering van het plan burgers worden beschadigd, maar het besluit voor deze aanpak is al genomen.

LOYALE TEGENSPRAAK

"Dit kan toch nooit de bedoeling zijn geweest. Toen we deze aanpak ontwikkelden, leek het best een goed plan. Ik kon zelfs nog wel begrijpen dat de politiek een strenger toezicht wilde. Het leek mij in eerste instantie ook goed uitvoerbaar. Maar als ik nu zie hoe het in de praktijk werkt, dan heeft dit een impact die ik echt niet had voorzien. Mensen worden zo beschadigd. Maar het is nu eenmaal besloten, dus ik denk dat er nu geen weg terug meer is en ik niets anders kan doen dan deze besluiten uitvoeren."



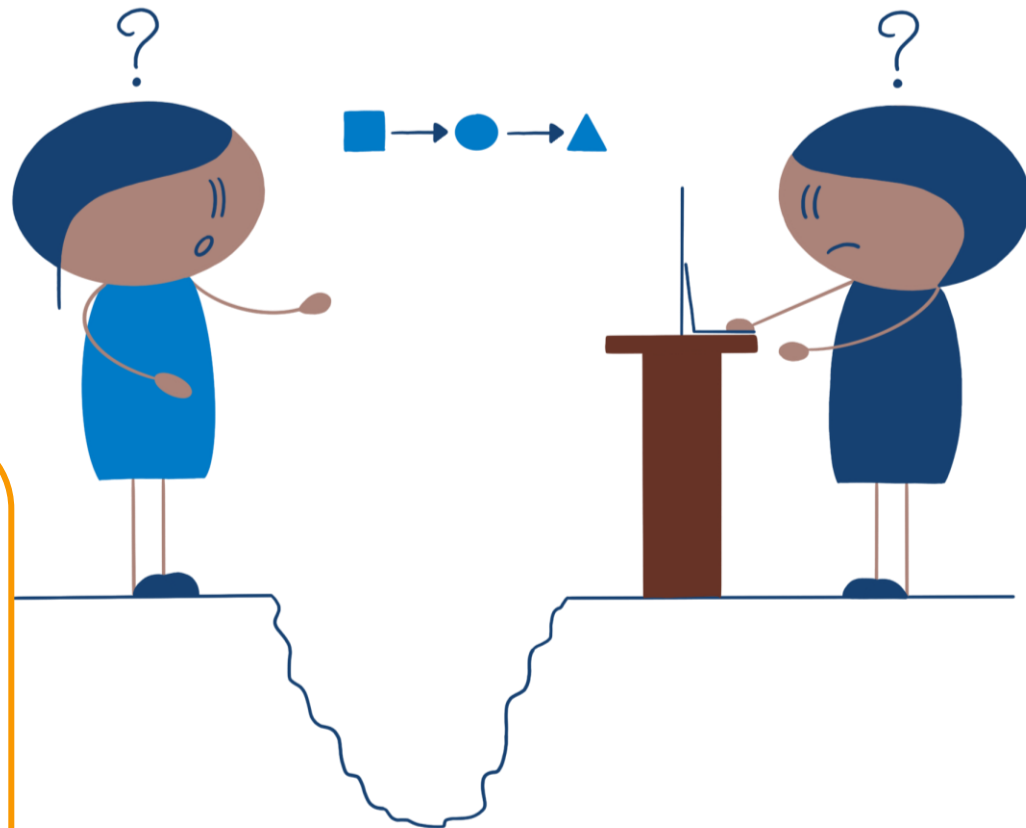
Afstandsdilemma

tegenspraak
GEVEN

Het Afstandsdilemma gaat over de afstand die heerst tussen de verschillende onderdelen binnen de Rijksoverheid en het onbegrip dat daardoor ontstaat. Je werkt in de uitvoering, ziet dat bepaalde processen niet leiden tot de beoogde dienstverlening en toch heb je je eraan te houden.

**LOYALE
TEGENSPRAAK**

"Ze bedenken maar wat. Ze hebben geen idee hoe het er in de praktijk aan toe gaat. We doen ons uiterste best om onze dienstverlening optimaal te houden, maar we hebben soms meer last van Den Haag, dan dat ze ondersteunend zijn. Als ze 1 dag zouden meelopen in de praktijk, dan zouden ze zulke regels niet bedenken. Ik weet soms ook niet meer wat ik moet doen met deze problemen of bij wie ik kan aankloppen om iets met deze problemen te kunnen doen, laat staan hoe ik het aan de burger moet uitleggen."



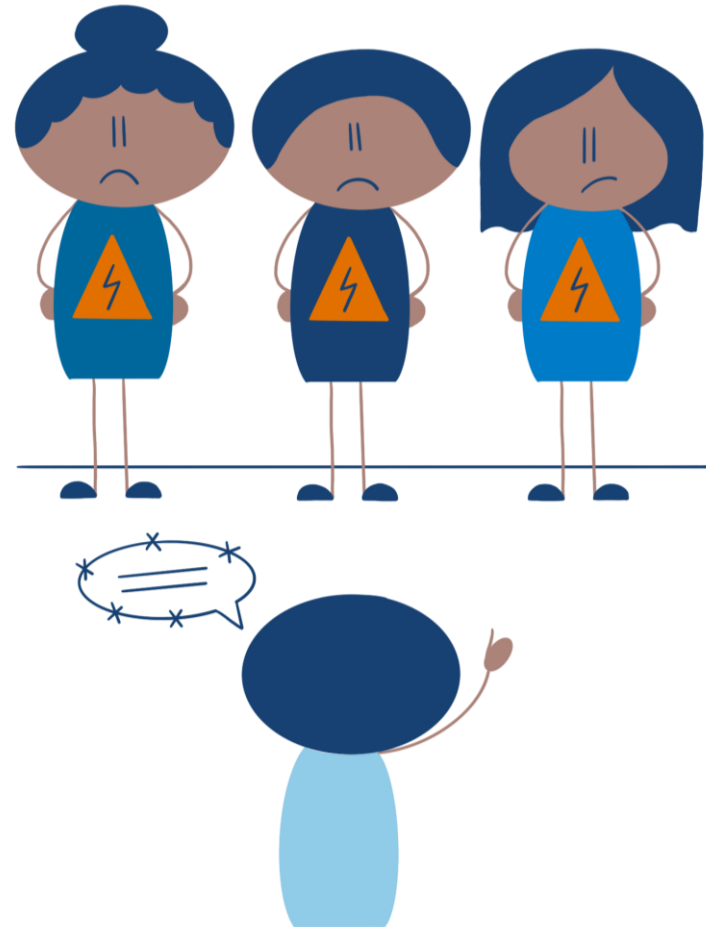
Sociale veiligheid-dilemma

tegenspraak
GEVEN

Het Sociale veiligheid-dilemma gaat over het effect dat de omgeving heeft op het wel/niet uitspreken van je professionele mening. Je merkt dat wanneer je jouw kritische professionele mening deelt met collega's, zij jou al snel moeilijk en lastig vinden doen.

LOYALE TEGENSPRAAK

"Het is bij ons zelfs officieel beleid om je uit te spreken als je een afwijkende mening hebt. Maar de praktijk is anders. Het gaat er mij niet om dat ik mijn zin niet krijg. Ik ben juist bang dat wij als club blind zijn geworden voor de grove fouten die ontstaan. Maar als je te kritisch bent of "moeilijk doet", zoals ze dat noemen, dan heeft dat straks voor mijzelf negatieve gevolgen. Ik kreeg laatst zelfs de vraag of ik nog wel bij de goede organisatie werk als ik steeds maar vind dat we het niet goed doen. Ik krijg er echt buikpijn van. Het laat me niet los."



Verbloem-dilemma

tegenspraak
GEVEN

Het Verbloem-dilemma gaat over hoe alarmerende signalen vanuit de werkvloer de urgentie verliezen door de lagen heen, waardoor besluitvormers vaak een verbloemde versie van het probleem voor zich krijgen. Je bespreekt het probleem dat je is opgevallen met je leidinggevende en je ziet in een opvolgende notitie dat de scherpe randjes van het probleem eraf zijn.

LOYALE TEGENSPRAAK

"Het is net als bij dat spelletje: als je 10 mensen in een kring 1 zin in het oor laat fluisteren, dan hoort nummer 10 iets heel anders dan nummer 1 heeft gezegd. Zo gaat het bij ons vaak ook. Wij geven al tijden aan dat onze inspecties niet naar behoren kunnen functioneren en dat dit tot ernstige gevolgen voor de volksgezondheid kan leiden. Ik heb hier een ladekast vol met concrete voorbeelden. We geven het voortdurend aan, maar voordat het op het bureau van de besluitvormers ligt, worden de woorden steeds mooier, maar de urgentie steeds minder."



Carrière-dilemma

tegenspraak
GEVEN

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

LOYALE TEGENSPRAAK

“Het is natuurlijk geen leuke boodschap om te geven en te ontvangen dat bepaalde besluiten niet de beoogde uitwerking hebben, maar dat er sindsdien niet meer over mijn promotieplannen wordt gesproken, had ik niet verwacht. Mijn leidinggevende was duidelijk niet blij met het probleem dat ik aanklaarte, maar had ik dan mijn mond moeten houden om toch die promotie te krijgen?”



Openlijkheids- dilemma

tegenspraak
GEVEN

Het Dapperheid-dilemma gaat over hoe onomwonden ambtenaren durven en kunnen zijn in hun adviezen. Je wilt een probleem aankaarten, maar merkt tijdens het schrijven van de memo dat je wat politiek terughoudend bent in het opschrijven van je adviezen, je weet en voelt immers hoe de adviezen gelezen en ontvangen zullen worden.

LOYALE TEGENSPRAAK

'Tijdens mijn werkzaamheden ben ik tegen een probleem aangelopen waarvan ik weet dat het politiek erg gevoelig ligt en mijn leidinggevende niet blij zal zijn met deze boodschap. Tijdens het schrijven van de memo merk ik dat ik mijn woorden erg politiek zorgvuldig afweeg en tegelijkertijd ook niet een tekort wil doen aan het probleem dat ten grondslag ligt aan deze memo. Ik vind het moeilijk inschatten hoe open ik over het probleem kan schrijven, zonder dat straks de aandacht vooral uitgaat naar de politieke discussie in plaats van naar het oplossen van dit probleem.'



'Niet mijn kopje thee' dilemma

tegenspraak
ONTVANGEN

Het 'Niet mijn kopje thee'-dilemma gaat over het ontbreken van vakkennis bij leidinggevenden en de onwetendheid die je daardoor als leidinggevende kunt hebben om gepast te reageren en acteren op een probleem dat je wordt voorgelegd. Je probeert zo goed mogelijk in te schatten hoe je het best kunt omgaan met het probleem, maar je merkt dat je niet weet hoe hard je de alarmbellen moet slaan; misschien lost het probleem zich wel vanzelf op?

**LOYALE
TEGENSPRAAK**

'Ik heb geen inhoudelijke kennis van het probleem dat een medewerker aan mij heeft voorgelegd. De medewerker geeft aan dat het een zeer ernstig en schadelijk probleem is en geeft hier ook meerdere inhoudelijke argumenten voor, maar ik begrijp deze inhoudelijke argumenten niet en kan daardoor niet inschatten hoe ik het beste kan omgaan met dit probleem.'



'Met dat bijltje heb ik vaker gehakt'- dilemma

tegenspraak
ONTVANGEN

Het 'Met dat bijltje heb ik vaker gehakt'-dilemma gaat over hoe leidinggevenden zichzelf kunnen overschatten en de invloed daarvan op de aanpak van problemen die zich voordoen in de praktijk. Een medewerker komt bij jou met een probleem waar jij als leidinggevende een andere ervaring bij hebt. Omdat jij leidinggevende bent, zul je het wel beter weten dan de medewerker, dus stuur je de medewerker weer weg.

LOYALE TEGENSPRAAK

"Ik kan me er maar moeilijk iets bij voorstellen dat het probleem zo uit de hand loopt als de medewerker pretendeert. Het ligt ook helemaal niet in de verwachting dat het ingevoerde beleid zo'n problematische uitwerking heeft. Deze medewerker is ook de enige die er problemen mee heeft; ik heb nog niemand anders gehoord die problemen ervaart bij deze aanpak. Volgens mij is er helemaal geen probleem. Ik ben niet voor niks leidinggevende, ik zal het wel beter aanvoelen wanneer er echt een probleem is".



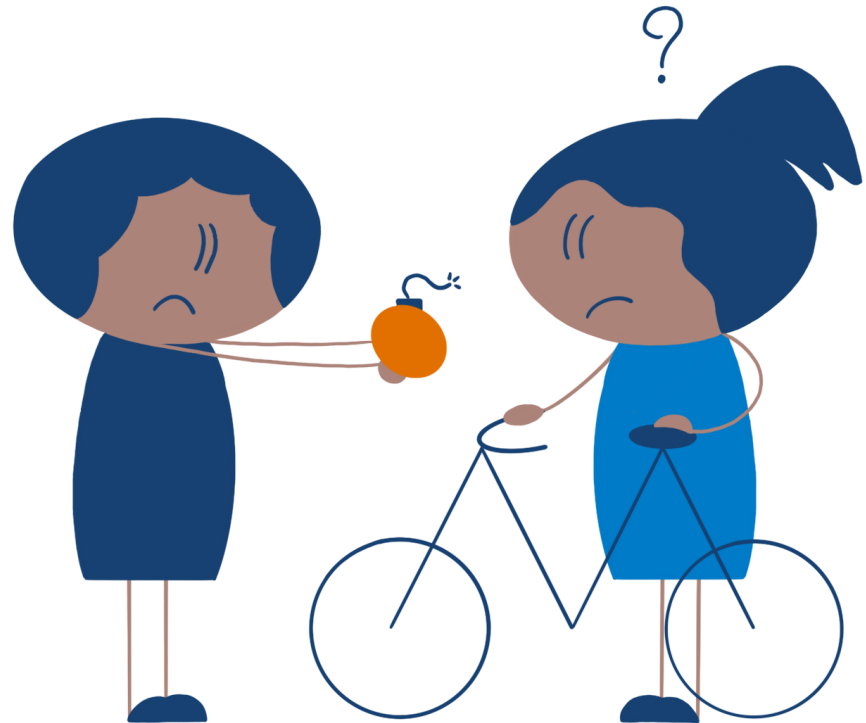
'Wat heb ik nu aan mijn fiets hangen?'- dilemma

tegenspraak
ONTVANGEN

Het 'Wat heb ik nu aan mijn fiets hangen?'-dilemma gaat over de onervarenheid die een leidinggevende kan hebben met het omgaan met tegenspraak. Je hebt als leidinggevende nog niet eerder meegemaakt dat een medewerker met een probleem aanklopt dat tegen de huidige besluitvorming in gaat. Hoe ga je daarmee om, wat zeg je tegen de medewerker, moedig je het tegenspreken aan en hoe doe je dat dan?

LOYALE TEGENSPRAAK

"Gisteren heeft een medewerker een probleem gemeld dat tegen de huidige besluitvorming in gaat. Ik heb nog niet eerder in mijn carrière een dergelijk moeilijk gesprek gehad, waarbij ik zo'n schadelijke en ernstige boodschap heb moeten ontvangen. Ik wist niet hoe ik naar de medewerker toe moest reageren. Ik weet ook niet hoe de organisatie hier in staat. Wat vinden zij er eigenlijk van dat een medewerker met zo'n groot probleem komt aanzetten, moeten we dat wel stimuleren? Ik ga eerst maar even polshoogte nemen hoe anderen hiermee omgaan."



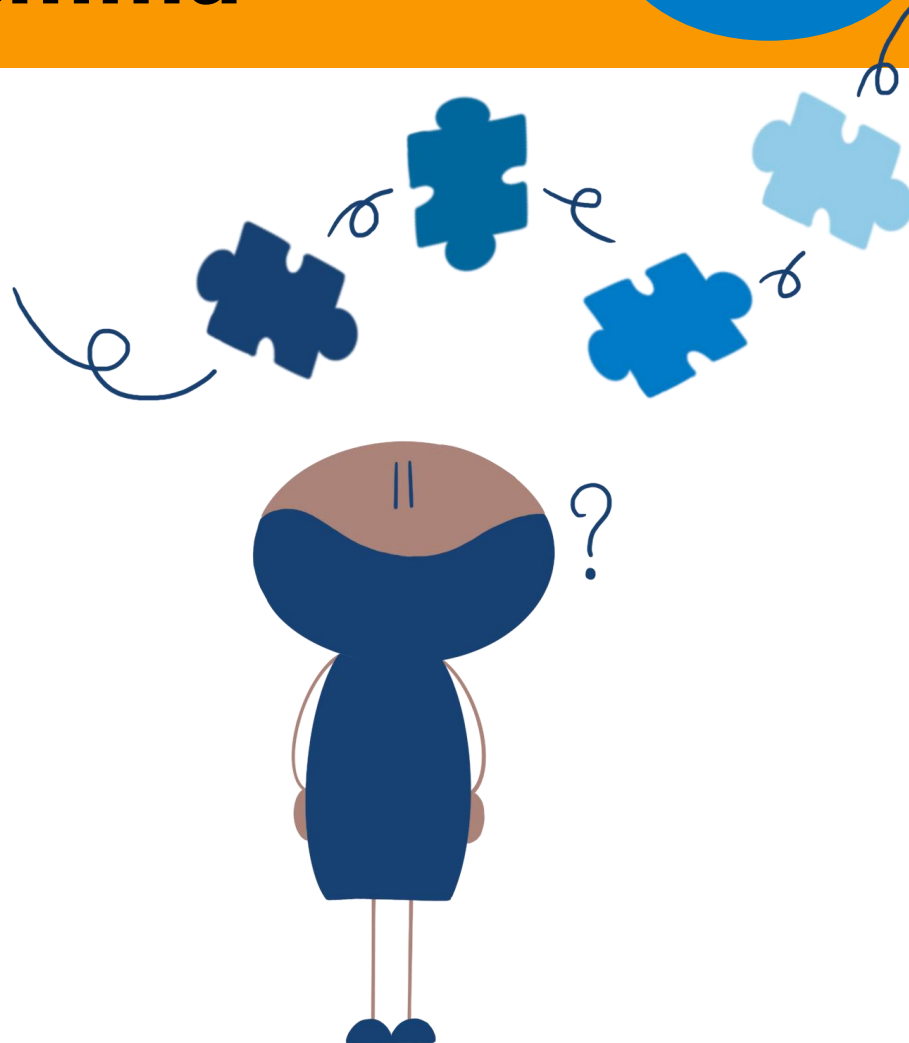
'Het zal wel overwaaien' dilemma

tegenspraak
ONTVANGEN

Het 'Het zal wel overwaaien'-dilemma gaat over een probleem dat wordt aangekaart, waarbij de ontvanger van tegenspraak het probleem niet de aandacht geeft die het zou moeten krijgen. Een medewerker komt bij je met een probleem, maar je begrijpt het eigenlijk niet zo goed en je hebt hier ook niet zo'n zin in. Je laat het daarom maar even aan je voorbijgaan. De meeste problemen lossen zich vaak vanzelf op.

LOYALE TEGENSPRAAK

'Ik begrijp er helemaal niks van en eerlijk gezegd komt het me ook helemaal niet goed uit dat deze medewerker op dit moment met deze boodschap komt aanzetten. Ik heb het verhaal maar even aangehoord, gelukkig ben ik goed in multi-taken en heb ik tegelijkertijd ook nog wat e-mails kunnen beantwoorden. Volgens mij had het iets te maken met onvoorziene effecten van een bepaald beleid. Misschien dat ik op een later moment nog contact opneem met deze medewerker, maar voor nu laat ik het maar even aan me voorbijgaan.'



'Hoe dan?'-dilemma

tegenspraak
ONTVANGEN

Het 'Hoe dan?-dilemma gaat over het effect dat de hectiek en het chronisch tijdtekort kan hebben op de manier waarop een aangekaart probleem wordt opgepakt door de ontvanger van tegenspraak. Een medewerker komt bij je met een probleem waar je eigenlijk geen tijd voor hebt; voor nu hoor je het maar even aan en misschien dat je op een later tijdstip nog iets met dit probleem kan doen.

LOYALE TEGENSPRAAK

"Het probleem dat een medewerker gisteren bij mij heeft aangekaart, is van serieuze aard. Hier moet iets mee worden gedaan en dit moet worden besproken in het directie-overleg. Voor we dit in het directie-overleg bespreken, moet er eerst goed worden gekeken naar wat er precies speelt, welke uitwerking dit probleem heeft en hoe we hier mogelijk op kunnen reageren. Ik heb daar op dit moment de tijd gewoon niet voor, ik kan moeilijk al het andere uit mijn handen laten vallen. Ik zal het met een paar weken moeten uitstellen."



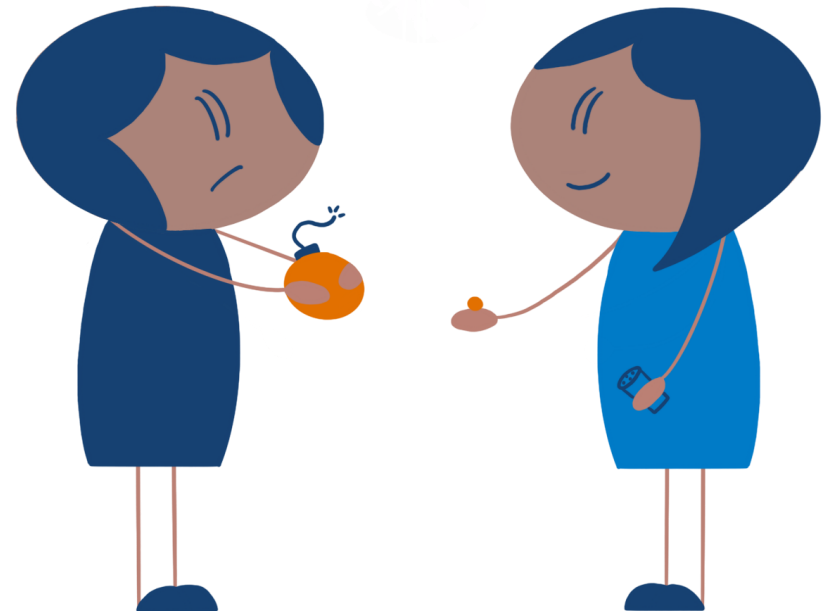
'Korreltje zout' dilemma

tegenspraak
ONTVANGEN

Het 'Korreltje zout'-dilemma gaat over het niet-serieus nemen van een probleem dat wordt aangekaart. Een medewerker komt een probleem aankaarten, maar je hebt het idee dat het niet zo ernstig en risicovol is als de medewerker aankaart; het zal allemaal wel meevallen.

LOYALE TEGENSPRAAK

"Het lijkt wel alsof het in de lucht hangt, het is al de derde medewerker die deze week met problemen komt aanzetten. Ik zie geen reden waarom ik dit probleem anders zou moeten aanpakken dan alle andere problemen die ik op mijn bord krijg. De andere twee problemen hebben zichzelf opgelost, dus dit probleem zal zich ook wel vanzelf oplossen. Achteraf gezien valt het altijd mee. En volgens mij is het niet zo ernstig en risicovol als de medewerker pretendeert".



Geloofwaardigheidsdilemma

tegenspraak
ONTVANGEN

Het 'Glas ijs'-dilemma gaat over de angst en onzekerheid die een leidinggevende kan ervaren bij een probleem dat onder zijn gezag is ontstaan. Een probleem waar jij als leidinggevende verantwoordelijk voor bent, speelt zich af op de werkvloer. Wat doet dit met je geloofwaardigheid ten opzichte van andere projecten? En wat zullen anderen van jouw leiderschapskwaliteiten vinden nu dit probleem zich voordoet onder jouw gezag?

LOYALE TEGENSPRAAK

"Het probleem dat een medewerker heeft gemeld, blijkt van serieuze aard. Ik heb het probleem besproken met een mede-collega leidinggevende waar ik een vertrouwelijke band mee heb en zij constateert hetzelfde probleem. Aan haar gezicht kan ik aflezen hoe ernstig het probleem is. Ik vraag me af wat ze nu van me denkt en wat anderen van mij zullen denken als dit probleem boven tafel komt? Ben ik nog wel goed genoeg als leidinggevende als dit onder mijn verantwoordelijkheid kan gebeuren? En wat zullen mijn medewerkers van mij vinden, kan ik nog wel aan ze leidinggeven als ze weten van dit probleem? Misschien kan ik het probleem iets verbloemen, zodat mijn geloofwaardigheid als leidinggevende niet direct wordt aangetast."



Framingsdilemma

tegenspraak
ONTVANGEN

Het Framingsdilemma gaat over het effect dat politieke sensitiviteit heeft op het omgaan met problemen die zich voordoen tijdens het werk van ambtenaren. Een medewerker vertelt over een probleem dat zich voordoet op de werkvloer en waar jij als leidinggevende verantwoordelijk voor bent. Je weet dat dit probleem politiek erg gevoelig ligt en bij het naar boven brengen van deze ongewenste boodschap, pas je het frame van de boodschap daar dan ook zo nodig op aan.

**LOYALE
TEGENSPRAAK**

‘Ik heb dit probleem in mijn hele carrière, in deze mate, in deze ernst, nooit eerder meegemaakt. Ik moet hier een melding naar boven van maken, maar dit onderwerp ligt politiek erg gevoelig. Ik kan niet zomaar aankloppen en dit probleem op tafel leggen. Ik moet dit probleem schetsen in een notitie. En wel op zo’n manier dat ik op niemands tenen sta. Misschien kan ik net de scherpe randjes er vanaf halen. Nu maar hopen dat het bij de juiste persoon terecht komt.’

