

**Veiligheid**  
in de  
bouw

# Professionele tegenspraak

Notitie Programma Veiligheid in de Bouw

## Voorwoord

Deze notitie is ontstaan vanuit de behoefte om het begrip 'Professionele tegenspraak' duiding en inhoud te geven. Conceptversies van deze notitie zijn besproken met vertegenwoordigers van VNconstructeurs en het COBc (het Centraal Overleg Bouwconstructies, verbonden aan het BWT). Zij vonden deze notitie verhelderend en hebben hun commentaar erop gegeven.

Deze notitie is voorts besproken en vastgesteld in de Kerncoalitie en Stuurgroep Veiligheid in de Bouw en heeft daar inhoudelijk steun gekregen. Daarbij is ook opgemerkt dat 'Professionele tegenspraak' niet alleen een onderwerp is binnen 'Borging constructieve veiligheid', maar ook inhoudelijke elementen heeft die in 'Regie op veiligheid' en 'Versterken lerend vermogen' een belangrijke rol spelen.

## 1. Inleidende verkenningen naar het begrip ‘professionele tegenspraak’

In haar onderzoeksrapport over de instorting van de parkeergarage Eindhoven Airport van oktober 2018 agendeert de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) het begrip ‘professionele tegenspraak’ in de ontwerp-, bouw- en technieksector en wijdt daar een van haar aanbevelingen aan, direct gericht op VNconstructeurs. Op internet zie je vervolgens dat diverse organisaties zich hierdoor geïnspireerd voelen.

De OVV verwoordt dat als volgt (letterlijke tekst uit het rapport):

*“Onderzoek naar incidenten laat zien dat, naast het niet sluitend zijn van de PlanDoCheckAct-cyclus (zie paragraaf 4.2), signalen en afwijkingen gedurende het proces (zoals in het geval van Eindhoven het niet inschrijven van een gegadigde op het project en scheurvorming en plassen tijdens de uitvoering) niet voldoende agenderend werkten. De processen zijn niet zo ingericht dat een procesverantwoordelijke deze signalen periodiek voorlegt aan deskundigen en hen uitdaagt mee te denken over mogelijk op te treden (ongevals)scenario’s, onafhankelijk van de eerder vastgestelde normen en criteria. Hiermee blijft een mogelijkheid van professionele tegenspraak onbenut (‘Hoe zeker zijn we van dit probleem?’).”*

*“Verder is het van belang dat een professional overziet hoe ver zijn kennis, ervaring en deskundigheid reikt. Daarbij gaat het niet alleen om ervaringsdeskundigheid, maar nadrukkelijk ook om inzicht in de faalmechanismen die bij het eigen handelen een rol spelen. Dit vraagt om een kwetsbare opstelling van de professional en (ruimte voor) kritisch tegengeluid binnen de projectorganisatie. Juist het organiseren van tegenspraak hoort bij professioneel handelen: het vermogen te aanvaarden iets niet zeker te weten, de bereidheid hierop met anderen kritisch te reflecteren, om vervolgens te kunnen handelen. Het elkaar kunnen en durven aanspreken is hiervoor een basisvoorwaarde, die onvoldoende wordt ingevuld. Het organiseren van professionele tegenspraak vormt hiermee een essentieel onderdeel van het proces van risicobeheersing.”*

Kernpunten in dit betoog zijn:

- Professionele tegenspraak gaat over het gestructureerd en periodiek voorleggen van situaties, producten, signalen, enzovoorts aan deskundigen en hen uitdagen om mee te denken over mogelijk op te treden (ongevals)risico’s, **onafhankelijk van eerder vastgestelde normen en criteria**.
- Het is daarbij van belang dat een professional overziet hoe ver zijn kennis, ervaring en deskundigheid reikt. Daarbij gaat het niet alleen om ervaringsdeskundigheid, maar nadrukkelijk ook om inzicht in de faalmechanismen die bij het **eigen** handelen een rol spelen. Dit vraagt om een **kwetsbare opstelling van de professional en (ruimte voor) kritisch tegengeluid** binnen de projectorganisatie.
- Professionele tegenspraak is iets wat je moet **organiseren**. Het vormt hiermee een **essentieel onderdeel van het proces van risicobeheersing**.

Op een Nationaal Vakcongres over communicatieprofessionals in juni 2022 is genoteerd dat het bieden van tegenspraak in onze huidige maatschappij hoog in de belangstelling staat. Het is ‘trendy’. Het motto is daarbij: ‘Haal die binnen- en buitenwereld onversneden naar binnen. Maar: dan moet je wel tegen kritiek kunnen!’ Concreet is daarover onder andere gezegd:

*“Continu kijken, lezen en luisteren om te weten welke vragen, geruchten, speculaties en roddels er over een organisatie de ronde doen, is noodzakelijk. Wat speelt er en waar moeten we op acteren? Wie dit niet doet, loopt het risico relevante zaken te missen, verkeerd in te schatten of een tunnelvisie te ontwikkelen. Naast de inmiddels onmisbare online-analyses (mediascans en omgevingsanalyses) zijn offline analyses net zo belangrijk en een welkome aanvulling om het beeld in specifieke kwesties nog scherper te krijgen. Voorbeelden zijn burgerpanels, burgerraden, klantcontactgroepen of de inzet van onafhankelijke tegensprekers.”*

In ons land deed professionele tegenspraak begin deze eeuw zijn intrede in verband met de politieonderzoeken rond de Deventer moordzaak, de Puttense moordzaak en de Schiedammer parkmoord. Vooringenomenheid, tunnelvisie en slecht onderzoek leidden tot onjuiste veroordelingen. Dat moest stoppen. De tegensprekers deden hun intrede in allerlei researcheteams. In Trouw maakt Jasper van der Kemp, criminoloog aan de Vrije Universiteit, wel een kanttekening bij de inzet van tegensprekers:

*“Je hebt dan een heel team dat een kant opgaat en een lid dat daar kritische vragen over stelt. Je wil juist binnen het team dat iedereen het gevonden bewijs kritisch bevraagt. Dus niet alleen: hoe past het bewijs tegen het scenario, maar ook kijken wat de alternatieve scenario's zijn en welke sporen je dan zou moeten vinden. Dan houd je het sterkste scenario over, omdat je andere kunt uitsluiten.”*

De parallellen met hetgeen in de ontwerp-, bouw- en technieksector speelt, zijn duidelijk.

Op de website ManagementSite is een 'Vier stappenplan' vermeld dat aangeeft hoe in een organisatie constructieve tegenspraak valt te organiseren:

1. Kies vorm, tijd en label.
2. Manage de verwachtingen.
3. Train communicatievaardigheden.
4. Hou vol.

Bijlage 1 van deze notitie geeft een toelichting op deze vier punten. De rode draad is dat 'een goede leider zijn eigen tegenspraak organiseert', dát je die ook echt moet organiseren, dat kritiek mag, maar afbranden niet, dat tegenspraak niet een doel op zich is en dat er ook wel eens gewoon moet kunnen worden doorgewerkt, dat het communicatieve vaardigheden vraagt en dat het volhouden betekent om de gewenste cultuur te verkrijgen.

## 2. Vormen van ‘georganiseerde’ professionele tegenspraak

### 2.1 De meer harde kant

Aan de meer harde kant zijn twee ‘lijnen’ te onderkennen:

- 1 De preventieve, risico gestuurde lijn: vooraf nadenken, processtappen inrichten en acties uitvoeren gericht op het voorkomen van.
- 2 De lijn van de ‘rode knop’: stimuleren van het mogen en durven indrukken van de ‘rode knop’ wanneer, ondanks alle goede voorzorgsmaatregelen en voorbereidingen, het erop lijkt dat het resultaat of hetgeen gebeurt, toch niet in de haak is, waarna er pas op de plaats wordt gemaakt en de situatie nogmaals wordt beoordeeld.

#### Ad. 1 De preventieve, risico-gestuurde aanpak:

Er worden bij de totstandkoming van documenten (bijvoorbeeld rapporten, ontwerpdocumenten, uitvoeringsmethoden, e.d.) al allerlei vormen van ‘professionele tegenspraak’ in de praktijk aangetroffen (ook in de leerprojecten):

- Het vier-ogenprincipe bij de totstandkoming van documenten.
- De interne procestoets: een of meerdere collega’s beoordelen nog een keer of de uitgangspunten zijn gevolgd, of de afstemming met andere disciplines heeft plaatsgevonden en of het proces juist is gevolgd.
- De interne kwaliteitstoets: een collega beoordeelt de kwaliteit door zijn eigen bril.
- De externe toets of ‘second opinion’: een onafhankelijke externe vakspecialist beoordeelt de kwaliteit langs zijn eigen maatstaven, onafhankelijk van de eerder vastgestelde normen en criteria. Schaduwberekeningen of -beschouwingen kunnen hier een onderdeel van zijn.
- Officiële reviews: het in groepsverband bespreken of de producten aan de eisen voldoen, of aan alle bekende en onbekende risico’s is gedacht, of er betere alternatieven zijn, of aan alle voorwaarden is voldaan om naar een volgende fase te gaan, enzovoorts.
- Audits: onderzoeken op benoemde onderwerpen uit te voeren door een onafhankelijk auditor.

Noot: sommige van deze instrumenten overlappen elkaar deels.

Sommige (ingenieurs)bureaus en professoren bieden enkele van deze zaken reeds als product aan, zoals het organiseren van reviews, het uitvoeren van ‘second opinions’ en de dienstverleners op het gebied van de ‘technical Inspection services’ en de ‘notified bodies’.

Het organiseren hiervan betekent dat vooraf, in het begin en tijdens het uitvoeren van een project of contract wordt nagedacht en vastgelegd wat er voor het onderhavige ‘avontuur’ van toepassing moet zijn. Dit vergt maatwerk binnen een vooraf afgesproken kader.

Daarbij moet ook op een positieve wijze worden geadresseerd wat de gevolgen zijn wanneer een review of second opinion leidt tot bijstelling van de oorspronkelijke ‘plannen’ en mogelijk dus onverwacht extra werk. Zo wordt een review of second opinion niet als een bedreiging gezien, maar als een kans.

#### Ad. 2 Het mogen en kunnen indrukken van de ‘rode knop’:

Er komen situaties voor waarin er – ondanks alle (goede) voorbereidingen vooraf – bij personen twijfel ontstaat of het uiteindelijk resultaat of de situatie wel ‘klopt’. Dit kan een onderbuikgevoel zijn, het kan het gevoel zijn van telkenmale ‘niet gehoord zijn’, het kan het beeld zijn dat ontstaat als alles ‘samenkomt’, het kan een gevoel zijn van ‘nu even pas op de plaats en nadenken’, of iets tegenkomen dat ‘niet waar kan zijn’. Het dan mogen en kunnen drukken op een ‘rode knop’ of het trekken aan de ‘virtuele bel’ *moet in het managementsysteem geadresseerd zijn en toegelaten zijn als maatregel.*

Belangrijk is om te onderkennen dat het in het managementsysteem opnemen van de ‘rode knop’ noodzakelijk, maar zeker niet voldoende is. Concretisering, bijvoorbeeld van de escalatieafspraken, is nodig. Zaken als de verankering in de beoordelings- en beloningssystemen zijn randvoorwaardelijk voor het niet alleen mogen, maar juist ook durven. Dit ‘faciliteren en stimuleren’ vraagt niet alleen aandacht aan de

harde kant, maar juist ook in gedrag. ‘Mijn deur staat altijd open’ is niet genoeg, cruciaal is wat er in de kamer wordt gezegd, en vervolgens met het signaal wordt gedaan.

## 2.2 De meer zachte kant

Professionele tegenspraak moet breed worden verankerd, worden verinnerlijkt:

- in alle fasen (initiatief, ontwerp, bouw, beheer, gebruik);
- in alle disciplines en tussen alle functionarissen;
- breed in de ontwerp- bouw- en technieksector.

Elke staande en projectorganisatie moet in dit licht werken aan de volgende randvoorwaardelijke elementen:

- Elke professional moet kunnen overzien hoe ver zijn kennis, ervaring en deskundigheid reikt. Daarbij gaat het niet alleen om ervaringsdeskundigheid, maar nadrukkelijk ook om inzicht in de faalmechanismen die bij het **eigen handelen** een rol spelen. Dit vraagt om een kwetsbare opstelling van de professional en (ruimte voor) kritisch tegengeluid binnen de projectorganisatie.
- In de procesbeheersing moet worden verankerd dat het **organiseren** van tegenspraak hoort bij professioneel handelen: het vermogen te aanvaarden iets niet zeker te weten, de bereidheid hierop met anderen kritisch te reflecteren, om vervolgens te kunnen handelen. Het elkaar kunnen en durven aanspreken is hiervoor een basisvoorwaarde en weten wanneer daar het goede moment voor is en wanneer niet het goede moment.
- In de praktijk van elke dag moet het normaal en essentieel worden gevonden om signalen, afwijkende situaties e.d. te kunnen en mogen **agenderen** en die moeten dan ook worden geadresseerd.  
Noot: adresseren kan ook het sneller inschakelen van externe deskundigen betekenen.
- Opleiding en begeleiding zijn essentieel om de ‘professionals’ hun ‘soft skills’ hiertoe verder te laten ontwikkelen: hun communicatieve competenties, hun assertiviteit en hun vermogen tot zelfreflectie. Motto’s kunnen zijn: ‘Hoe voer ik veilig en vaardig een moeilijk gesprek’, ‘hoe en wanneer druk ik effectief op de ‘rode knop’”.

Elke organisatie moet daartoe een **continu (cultuur)programma** hebben dat bovenstaande elementen in zich bergt. Bijlage 1 van deze notitie kan daartoe een inspiratie zijn.

## Bijlage 1 ManagementSite, Naar constructieve tegenspraak in 4 stappen

### Hoe tegenspraak organiseren

#### 1 Kies vorm, tijd en label

Veel leidinggevendenden hebben van zichzelf het idee dat ze open en communicatief zijn – het is niet nodig om tegenspraak in vaste vormen te gieten; het zou er alleen maar gekunsteld en geforceerd van worden. Dat is een misvatting: willen de collega's de organisatie als open ervaren, dan moeten ze weten waar ze aan toe zijn. Openheid moet er niet alleen bij mooi, maar ook bij lelijk weer zijn – juist bij lelijk weer. Als de organisatie in slecht vaarwater zit, neemt de spanning toe. De directie heeft al zoveel aan haar hoofd, ze gooit alle goede bedoelingen overboord en stelt die lastige tegenspraak 'zolang even' buiten werking. Maar juist bij tegenslag zijn de betrokkenheid en creativiteit van het hele team nodig. De psychologie leert ons dat onder stress de kans op denkfouten het grootst is.

Onafhankelijk van welke vorm wordt gekozen: cruciaal is dat alle betrokkenen zich bewust zijn dat het in de bewuste sessie om tegenspraak gaat, dat wil zeggen dat er openheid is over relevante onderwerpen en iedereen zijn zegje mag doen. En dat de tegenspraak verankerd is in de afdelingsagenda, in een ritme waarvan niet wordt afgeweken.

Belangrijk is ook dat het proces apart wordt benoemd: 'tegenspraakuur', 'maandelijkse feedbackronde', allerlei namen zijn denkbaar. De functie van zo'n label is dat alle deelnemers weten dat er een bijzondere situatie bestaat; tijdens de sessies mogen onbelemmerd op- en aanmerkingen worden gemaakt. In de dagelijkse werkpraktijk is het ongewenst dat er voortdurend wordt tegengesproken, het zou de processen misschien lamleggen. De collega's kunnen hun eventuele grieven bewaren tot het eerstvolgende 'tegenspraakuur'.

#### 2 Manage de verwachtingen

Dat elke leider weet dat 'een goede leider zijn eigen tegenspraak organiseert', maar dat het er in de praktijk vaak niet van komt, heeft onder meer te maken met de angst voor negativiteit. Als manager wil je een positieve werksfeer en geen zure cultuur waarin 'schieten op de baas' de hoogste sport is. Maar openheid hoeft niet te leiden tot negativiteit, zo lang de deelnemers aan het proces maar goed voor ogen staat waar ze het voor doen. Er wordt expliciet om tegenspraak gevraagd met als doel als team verder te komen. Het management stelt zichzelf bloot en zijn besluiten ter discussie – in ruil mag het een constructieve houding van de collega's verwachten.

De mogelijkheden en beperkingen moeten dus voor iedereen duidelijk zijn: meepraten ja, democratische bedrijfsvoering nee. Kritiek ja, afbranden nee. Het helpt zeer als het management zo veel mogelijk aangeeft wat het met de inbreng van de teamleden gaat doen en wat van de opmerkingen uit de vorige sessie is terechtgekomen. Vaak is het ook nuttig iemand aan te wijzen die de communicatie bewaakt: laten mensen elkaar uitpraten? Drukken sommigen niet een te groot stempel op de discussies?

#### 3 Train communicatievaardigheden

De belangrijkste reden waarom negatieve feedback geven en ontvangen vaak zo moeilijk is, is de psychologische spanning die het oproept. Ons zelfbeeld zegt dat we goed over zaken nadenken; als iemand daaraan tornt door kritiek te leveren, geeft dat stress. Objectief gezien zouden we dankbaar moeten zijn als iemand ons bekritiseert: daar kunnen we van leren! Zo werkt het in de praktijk niet. Ook feedback geven is vaak spannend, vooral als we onze baas, van wie we afhankelijk zijn, moeten tegenspreken.

#### 4 Houd vol

Open communicatie is een cultuurkwestie. Georganiseerde tegenspraak een middel om de gewenste cultuur te bereiken. Dat lukt niet in een paar maanden. Het vertrouwen onder medewerkers dat ze vrijuit kunnen spreken, moet groeien. Cultuurverandering betekent geduld hebben, maar de beloning is substantieel: de door Gallup beloofde hogere productiviteit, betere productkwaliteit en grotere klantloyaliteit die gepaard gaan met de grotere betrokkenheid van de collega's. En zoals veel mensen die ervaring met constructieve tegenspraak hebben kunnen bevestigen: het werk wordt er leuker op.

# Veiligheid in de bouw

[info@veiligheidindebouw.nu](mailto:info@veiligheidindebouw.nu)  
[www.veiligheidindebouw.nu](http://www.veiligheidindebouw.nu)