

3-4-5 model

Kaartspel



Uitleg

3 pijlers ideale voedingsbodem

De ideale voedingsbodem voor professionele tegenspraak bestaat uit drie pijlers: **cultuur**, **processen** en **vaardigheden**.

4 fases van aanpak: wat kan een gemeente doen?

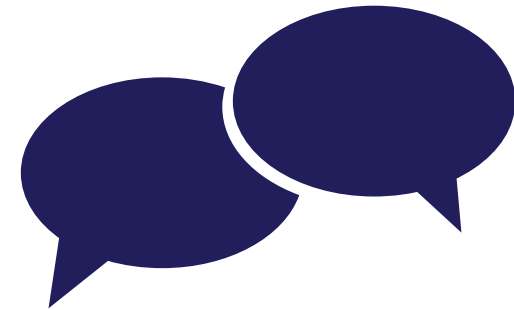
Wat is er nodig om met professionele tegenspraak aan de slag te gaan? Er zijn vier fases van aanpak: **begrijpen**, **meten**, **activeren** en **borgen**. Deze fases bieden handvatten om aan de slag te gaan met professionele tegenspraak.

5 typen gemeenten: waar staat een gemeente?

Niet elke gemeente start op hetzelfde punt. Het verschilt hoe actief een gemeente met professionele tegenspraak omgaat. Er zijn vijf typen gemeenten: **passief**, **zoekend**, **reactief**, **ontwikkeland** en **verankerd**. Waar herken je je het meest in?

Door de fases en de type gemeenten te verbinden, ontstaat een praktisch vertrekpunt: waar kun je als gemeente beginnen?

3-4-5 model Kaartspel



Waar staat jouw organisatie met professionele tegenspraak?

Om hier antwoord op te kunnen geven, is het belangrijk dat je hierover met elkaar in gesprek gaat op verschillende lagen in de organisatie. Je kunt hiervoor de gespreksstarters op de kaartjes gebruiken. Bespreek met elkaar hoe jullie naar de ideale situatie kijken en hoe jullie vinden dat het bij jullie in de praktijk gaat.

1. Ga in gesprek over de pijlers, bekijk in welke fase jouw gemeente zit en welk type gemeente daarbij hoort.
2. Geef op de scorekaart aan hoe jouw gemeente scoort en welke belangrijke stap je als eerste kunt zetten.

3 pijlers ideale voedingsbodem

Wat gaat er goed. Wat vraagt nog aandacht?



Cultuur



Processen



Vaardigheden

Een open, veilige en volwassen cultuur is essentieel voor professionele tegenspraak. Leidinggevenden geven het voorbeeld, medewerkers ervaren vertrouwen en teams vinden balans tussen aandacht voor de relatie en zakelijkheid. Tijd en rust zorgen ervoor dat teams nadenken over wat goed ging en wat beter kan en er zijn duidelijke kernwaarden en een gedeelde taal over wat professioneel gedrag inhoudt.

3 pijlers ideale voedingsbodem

Cultuur



- 1 Waarom is cultuur belangrijk voor professionele tegenspraak?
- 2 Welke rol spelen:
 - medewerkers
 - leidinggevenden
 - de gemeentesecretaris
- 3 Is er een veilige cultuur, waar iedereen zich mag en durft uit te spreken?
- 4 Zijn de leidinggevenden ondersteunend?
- 5 Hoe is de balans tussen warmte (familiaire cultuur) en zakelijkheid (zakelijke cultuur)?
- 6 Is er ruimte om te leren?
- 7 Zijn er gezamenlijke organisatiewaarden en handelen jullie daarnaar?
- 8 Is er verschil tussen teams en zo ja, waar zit dat in?

3 pijlers ideale voedingsbodem

Wat gaat er goed. Wat vraagt nog aandacht?



Processen

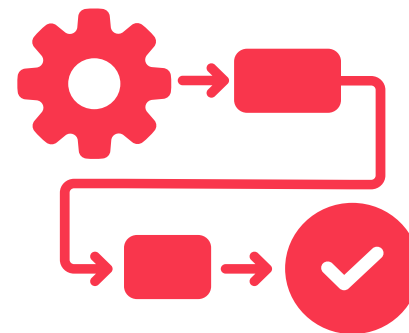


Vaardigheden

Professionele tegenspraak vraagt om structuur. Rolduidelijkheid, zowel intern als met het college, speelt een cruciale rol. Heldere overleg- en beslisstructuren, met tijdige betrokkenheid van "het andere perspectief", geven een plek aan professionele tegenspraak. Deze verankering in besluitvorming maken professionele tegenspraak vanzelfsprekend in plaats van willekeurig. Escalatiemogelijkheden zijn geen zwakte, maar een normaal onderdeel van het proces.

3 pijlers ideale voedingsbodem

Processen



- 1 Waarom zijn processen belangrijk voor professionele tegenspraak?
- 2 Welke rol spelen:
 - medewerkers
 - leidinggevenden
 - de gemeentesecretaris
- 3 Is bij jullie duidelijk hoe rollen en verantwoordelijkheden verdeeld zijn?
- 4 Is er structureel ruimte voor tegenspraak in reguliere overleggen?
- 5 Zijn er werkprocessen waarin tegenspraak expliciet is opgenomen (bijvoorbeeld in formulieren waarmee besluiten naar het college gaan)?
- 6 Zijn er veilige escalatiemogelijkheden (bijvoorbeeld: vertrouwenspersoon of OR)?
- 7 Is professionele tegenspraak expliciet geborgd?
- 8 Zijn er verschillen tussen teams en zo ja, waar zit dat in?

3 pijlers ideale voedingsbodem

Wat gaat er goed. Wat vraagt nog aandacht?



Cultuur



Processen

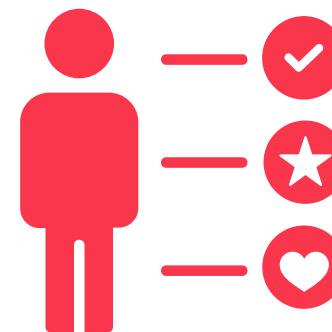


Vaardigheden

Tegenspraak vraagt om verschillende vaardigheden. Luisteren, reflecteren en rolbewustzijn zijn basisvaardigheden voor iedereen. Bestuurlijke en relationele sensitiviteit vergroten de kans dat tegenspraak effectief is. Tegenspraak vraagt tegelijk ook om lef om de spanning aan te gaan. Van leiders vraagt tegenspraak onder meer om alertheid om te horen wat er misschien niet gezegd wordt en het vermogen om als hitteschild voor hun medewerkers te fungeren.

3 pijlers ideale voedingsbodem

Vaardigheden



- 1 Waarom zijn vaardigheden belangrijk voor professionele tegenspraak?
- 2 Welke van de vaardigheden, die op de voorkant staan, herken je bij:
 - medewerkers
 - leidinggevenden
 - de gemeentesecretaris
- 3 Wat maakt dat iemand goed is in het geven van tegenspraak? Waarom vind je dat?
- 4 Wat maakt dat iemand goed is in het ontvangen van tegenspraak? Waarom vind je dat?

4 fases van aanpak

Wat kan jouw gemeente doen?



Begrijpen



Meten



Activeren



Borgen

Begrijpen is het fundament. Begrijpen gaat over gezamenlijk taal ontwikkelen, richting geven en bewustwording creëren. Door samen betekenis te geven aan professionele tegenspraak ontstaat ook het vertrouwen om het gesprek erover echt te voeren. Begrijpen doe je door gezamenlijk in gesprek te gaan. Dat kan op verschillende manieren, zoals in teamvergaderingen of tijdens aparte (gemeentebrede) inspiratiesessies.

4 fases van aanpak

Begrijpen



- 1 Waarom is begrijpen belangrijk voor professionele tegenspraak?
- 2 Hoe zijn jullie aan de slag met begrijpen?
- 3 Kun je voorbeelden noemen?
- 4 Zijn er verschillen tussen teams?
- 5 Welke rol spelen:
 - medewerkers
 - leidinggevenden
 - de gemeentesecretaris

Professionele tegenspraak – je moet het maar durven

4 fases van aanpak

Wat kan jouw gemeente doen?



Begrijpen



Meten



Activeren



Borgen

Metten draait om inzicht. Om professionele tegenspraak te versterken, is het belangrijk om te weten hoe het er nu voor staat, zodat je dit kunt afzetten tegen waar je naartoe wil. Metten maakt het mogelijk om samen te kijken naar wat binnen de gemeente, en in teams, al werkt en wat nog aandacht vraagt. Metten kan op verschillende manieren, met grotere metingen zoals MTO's, maar ook met kleine reflectiemomenten, zoals evaluaties na bepaalde activiteiten.

4 fases van aanpak

Metten



- 1 Waarom is metten belangrijk voor professionele tegenspraak?
- 2 Hoe zijn jullie aan de slag met metten? Kun je voorbeelden noemen?
- 3 Zijn er verschillen tussen teams?
- 4 Welke rol spelen:
 - medewerkers
 - leidinggevenden
 - de gemeentesecretaris

Professionele tegenspraak – je moet het maar durven

4 fases van aanpak

Wat kan jouw gemeente doen?



Begrijpen

Meten



Activeren

Borgen

Activeren brengt energie in het onderwerp. Dit is de fase waarin het thema gaat ademen in de organisatie. Activeren draait om doen, laten zien en herhalen. Daarmee wordt professionele tegenspraak niet alleen iets om over te praten, maar iets wat mensen zien gebeuren, in gedrag, in verhalen en in taal. Hierdoor groeit de herkenning: "zo doen wij dat hier". Er zijn veel manieren waarop je kunt activeren, zoals door middel van trainingen, leiderschapsprogramma's en workshops.

4 fases van aanpak

Activeren



- 1 Waarom is activeren belangrijk voor professionele tegenspraak?
- 2 Hoe zijn jullie aan de slag met activeren?
- 3 Kan je voorbeelden noemen?
- 4 Zijn er verschillen tussen teams?
- 5 Welke rol spelen:
 - medewerkers
 - leidinggevenden
 - de gemeentesecretaris

Professionele tegenspraak – je moet het maar durven

4 fases van aanpak

Wat kan jouw gemeente doen?



Begrijpen



Meten



Activeren

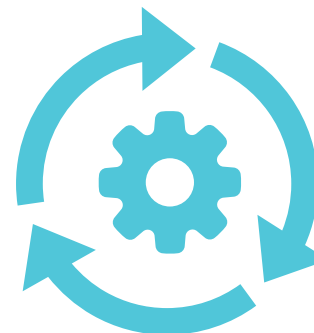


Borgen

Borgen zorgt voor continuïteit en structurele verankering. Borgen betekent dat professionele tegenspraak niet meer iets extra's is, maar een vanzelfsprekend onderdeel van professioneel handelen wordt. Borgen zorgt er daardoor voor dat het onderwerp ook blijft bestaan als de aandacht verschuift of sleutelfiguren vertrekken. Borgen doe je door regelmatig en op verschillende manieren aandacht te geven aan professionele tegenspraak.

4 fases van aanpak

Borgen



- 1 Waarom is borgen belangrijk voor professionele tegenspraak?
- 2 Hoe zijn jullie aan de slag met borgen?
- 3 Kun je voorbeelden noemen?
- 4 Zijn er verschillen tussen teams?
- 5 Welke rol spelen:
 - medewerkers
 - leidinggevenden
 - de gemeentesecretaris

5 typen gemeenten

Waar staat jouw gemeente?



II Passief



Zoekend



Reactief



Ontwikkeland



Verankerd

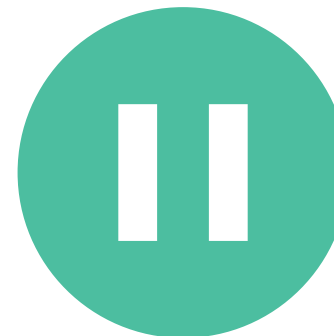
"Dit speelt bij ons eigenlijk niet zo."

Impliciet & ogenschijnlijk stabiel

Professionele tegenspraak lijkt nauwelijks relevant: er wordt vanuit gegaan dat tegenspraak vanzelf wel plaatsvindt. Omdat het niet expliciet wordt besproken of georganiseerd, blijft het een stil en misschien wel wat achtergebleven onderdeel van de cultuur. Zolang de context rustig is, lijkt dat geen probleem, maar bij spanning of verandering blijkt vaak hoe kwetsbaar dit is.

5 typen gemeenten

Passief



- 1 Is professionele tegenspraak bewust georganiseerd? Waar merk je dat aan?
- 2 Voelt het onderwerp urgent of relevant? Waar merk je dat aan?
- 3 Vind je dat de cultuur in jouw organisatie in balans is?
- 4 Is deze cultuur in alle teams (ongeveer) hetzelfde?
- 5 Is er naar jouw idee weinig spanning of wordt spanning naar jouw idee vermeden? Waar merk je dat aan?
- 6 Hoe handelen jullie bij bestuurlijke druk?

Professionele tegenspraak – je moet het maar durven

5 typen gemeenten

Waar staat jouw gemeente?



"We willen er iets mee, maar het is nog niet concreet."

Impliciet & actief

In de zoekende gemeente leeft professionele tegenspraak vanuit het gevoel van groeiende urgentie of nieuwsgierigheid. Mensen vinden tegenspraak belangrijk, maar zoeken nog naar taal, structuur en steun. Vaak ontstaat de aandacht door veranderdruk of incidentele ervaringen.

5 typen gemeenten Zoekend



- 1 Hebben jullie gezamenlijke taal over tegenspraak?
- 2 Als jullie het over professionele tegenspraak hebben, wie neemt dan het initiatief daarvoor?
- 3 Ervaar je dat nieuwsgierigheid gewaardeerd wordt? Waar merk je dat aan?
- 4 Is de aandacht voor het onderwerp versnipperd?

Professionele tegenspraak – je moet het maar durven

5 typen gemeenten

Waar staat jouw gemeente?



"We hebben gezien wat er gebeurt als mensen hun mond houden."

Expliciet & reactief

De reactieve gemeente heeft ervaren wat er mis kan gaan als professionele tegenspraak ontbreekt. De aandacht voor het onderwerp komt voort uit pijn of incidenten, wat zorgt voor energie én spanning. De gemeente wil herstellen, leren en voorkomen dat oude patronen terugkeren.

5 typen gemeenten

Reactief



- 1 Hebben zich in het verleden incidenten voorgedaan?
- 2 Willen jullie leren van fouten?
- 3 Is er draagvlak voor verandering?
- 4 Is het onderwerp professionele tegenspraak beladen?
- 5 Wordt tegenspraak gekoppeld aan 'geesten uit het verleden'?

5 typen gemeenten

Waar staat jouw gemeente?



Passief



Zoekend



Reactief



Ontwikkend



Verankerd

"We zijn ermee bezig."

Expliciet & actief

In de ontwikkelende gemeente is professionele tegenspraak zichtbaar op de agenda gezet. De gemeentesecretaris of directie stimuleert leiderschapsprogramma's, intervisie of cultuurtrajecten waarin het onderwerp expliciet benoemd wordt. De taal en houding groeien, maar borging in processen en gedrag moet nog volgen.

5 typen gemeenten Ontwikkend



- 1 Heeft de top van jullie organisatie dit onderwerp op de agenda gezet?
- 2 Is het onderwerp onderdeel van bijvoorbeeld intervisie of leiderschapsprogramma's?
- 3 Is er sprake van een leer- of oefencultuur?
- 4 Neemt alleen 'de top' het initiatief om het over professionele tegenspraak te hebben of nemen ook teams/ leidinggevenden/ medewerkers hier initiatief in?

5 typen gemeenten

Waar staat jouw gemeente?



Passief



Zoekend



Reactief



Ontwikkeland



Verankerd

"Het hoort bij hoe we werken."

Expliciet & stabiel

In de verankerde gemeente is professionele tegenspraak geïntegreerd in cultuur, processen en (leiderschaps)vaardigheden. Tegenspraak wordt gezien als belangrijk en tegelijk normaal en logisch onderdeel van vakmanschap. Het is niet iets wat 'erbij' hoort, maar hoe er gewerkt wordt.

5 typen gemeenten

Verankerd



- 1 Is professionele tegenspraak structureel onderdeel van cultuur, processen en vaardigheden?
- 2 Voelt het normaal om professionele tegenspraak te geven?
- 3 Sta je regelmatig stil bij je eigen gedrag? Ervaar je dat anderen dat ook doen?
- 4 Professionele tegenspraak is meer dan altijd zeggen wat je vindt. Heb je wel eens het gevoel dat professionele tegenspraak te vanzelfsprekend wordt? Spreek je jezelf bijvoorbeeld wel eens tegen?