

Professionele tegenspraak Van inzicht naar doen

A&O fonds Gemeenten

23 september 2026



Voor de
verschilmakers.

Professionele tegenspraak – je moet het maar durven

Een onderzoek naar
professionele tegenspraak
bij gemeenten

A&O
fonds
Gemeenten

Voor de
verschilmakers.

Eensgezindheid



Urgentie



Definitie



Belang



Praktijk

Definitie en belang

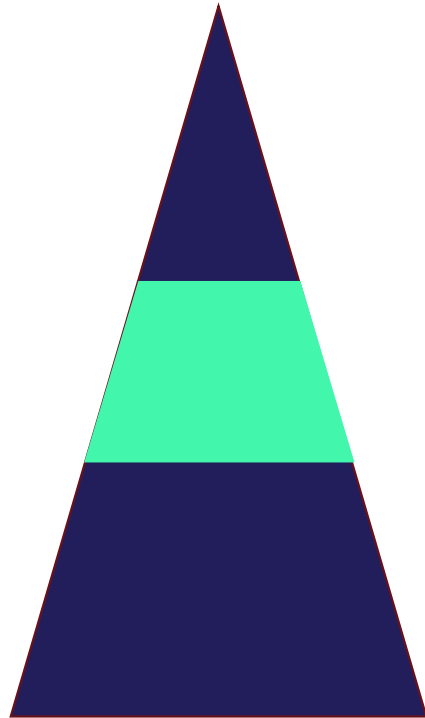
Definitie professionele tegenspraak

Professionele tegenspraak is het respectvol inbrengen van andere perspectieven, vanuit vakmanschap en morele verantwoordelijkheid, binnen een cultuur van veiligheid – met als doel samen tot betere en rechtvaardige besluiten te komen.

Belang

Professionele tegenspraak is essentieel voor goed en democratisch bestuur. Het helpt om besluiten zorgvuldig te nemen en het algemeen belang te bewaken.

Verschillen in beleving



Directie (GS/directeuren)

Logisch, makkelijk, expliciet en rooskleurig

Leidinggevenden

Proberen beide werelden te verbinden

Medewerkers

Persoonlijker, spannender, onbekend, soms onveilig

3 – 4 – 5 model

3 pijlers voedingsbodem

4 fases in het proces

5 typen gemeenten

3 pijlers

*Schaal je gemeente op een schaal van 1-5
(7 geven aandacht, 5 veel aandacht nodig).

Welke pijler heeft in jullie organisatie het meeste aandacht nodig?

Cultuur

Veiligheid, steunend leiderschap, balans tussen warmte en zakelijkheid, ruimte om te leren en gezamenlijke waarden.

Meeste aandacht nodig voor:

1 2 3 4 5

Processen

Duidelijke rollen, heldere overlegstructuren, vastgelegde werkprocessen, veilige escalatiepaden en structurele borging.

Meeste aandacht nodig voor:

1 2 3 4 5

Vaardigheden

Luisteren, reflecteren, sensitiviteit, lef, samenwerking en ontvankelijkheid. Leidinggevend spelen hierin een sleutelrol als rolmodel, hitheschild (beschermende rol richting het team) en bewaker van veiligheid.

Meeste aandacht nodig voor:

1 2 3 4 5

4 fases van aanpak

Wat is er bij jullie nodig om aan de slag te gaan?

Begrijpen

Geeft een gedeelde taal en visie.

Meten

Helpt patronen zichtbaar maken.

Activeren

Brengt energie en zichtbaarheid.

Borgen

Zorgt voor continuïteit en structurele verankering.

5 typen gemeenten

In welk type herken jij het meest jouw gemeente?

☐ Passief

Impliciet & (ogenschijnlijk) stabiel: niet besproken of actief georganiseerd.

"Dit speelt bij ons eigenlijk niet zo."

Focus op begrijpen en meten

☐ Zoekend

Impliciet & actief: leeft, maar nog zonder structuur of richting.

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

Focus op begrijpen en activeren

☐ Reactief

Expliciet & reactief: actueel door negatieve ervaring of incidenten.

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

Focus op meten en activeren

☐ Ontwikkend

Expliciet & actief: zichtbaar op de agenda en actief in ontwikkeling.

"We zijn er mee bezig."

Focus op activeren en borgen

☐ Verankerd

Expliciet & stabiel: ingebed in de cultuur, processen en vaardigheden.

"Het hoort bij hoe we werken."

Focus op meten en activeren

A&O
fonds
Gemeenten

Voor de
verschilmakers.
aeno.nl

A&O
fonds
Gemeenten

Voor de
verschilmakers.

Aan de slag!

3 pijlers, 4 fases & 5 typen gemeenten



3 pijlers ideale voedingsbodem

- **Cultuur:** veiligheid, steunend leiderschap
- **Processen:** rollen, overlegstructuren en werkprocessen
- **Vaardigheden:** leidinggevenden spelen sleutelrol

3 pijlers, 4 fases & 5 typen gemeenten



4 fases van aanpak

- **Begrijpen:** taal, richting en bewustwording ontwikkelen
- **Meten:** patronen zichtbaar maken
- **Activeren:** energie en zichtbaarheid
- **Borgen:** continuïteit en verankering

3 pijlers, 4 fases & 5 typen gemeenten



5 typen gemeenten

- **Passief:** niet besproken of actief georganiseerd
- **Zoekend:** leeft, maar nog zonder structuur of richting
- **Reactief:** actueel door negatieve ervaring of incidenten
- **Ontwikkelend:** zichtbaar op de agenda en actief in ontwikkeling
- **Verankerd:** ingebed in cultuur, processen en vaardigheden

Meer informatie

- [Professionele tegenspraak kennispagina](#)
- [Gespreksstarters 3-4-5 model](#)
- [Inspiratie Professionele tegenspraak](#)
- [Oh ja, daar moeten we ook nog wat mee... | A&O fonds Gemeenten](#)

Casuaristraat 9
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

contact@aeno.nl
www.aeno.nl

Contact professionele tegenspraak

eveline.vat@aeno.nl
organisatie@aeno.nl
aeno.nl/tegenspraak



**Voor de
verschilmakers.**